

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

**“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LAS
UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS
PRIVADAS DEL LIMA”**

TESIS

**Para optar el Grado Académico de Magister en Administración con Mención en Gestión
Empresarial**

AUTOR

Carlos Ortega Muñoz

Lima – Perú

2015

DEDICATORIA

A mi madre Raquel,
que está presente en todos mis recuerdos,
y a mi esposa e hija,
que son mi mayor motivación.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que está siempre a mi lado

A mi mama Beatriz Muñoz y a Don miguel

Piundo por su apoyo invaluable

CAPÍTULO 3: HIPÓTESIS Y VARIABLES	70
3.1. Hipótesis general	71
3.2. Hipótesis específicas	71
3.3. Identificación de variables	72
3.4. Operacionalización de variables	74
3.5. Matriz de consistencia	81
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	84
4.1. Tipo y diseño de investigación	84
4.2. Unidad de análisis	86
4.3. Población de estudio	87
4.4. Tamaño de muestra	87
4.5. Selección de muestra	88
4.6. Método y Técnicas de recolección de datos	90
4.7. Análisis e interpretación de la información	112
CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	118
5.1. Análisis e interpretación de resultados	118
5.1.1. Descripción de la muestra	118
5.1.2. Características de las competencias laborales	130
5.1.3. Características del clima organizacional	152
5.2. Pruebas de hipótesis.	157
5.2.1. Procedimiento de prueba de ajuste a la normal de los datos	157
5.2.2. Prueba de la hipótesis general	163
5.2.3. Prueba de las hipótesis específicas	166
5.3. Discusión de resultados.	181
CAPÍTULO 6: APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN	185
6.1. Propuesta para la solución del problema	185
6.1.1 Metodología	186

6.1.2. Técnica	187
6.1.3. Procedimiento	188
6.2. Costos de implementación de la propuesta	193
6.3. Beneficios que aporta la propuesta	194
CONCLUSIONES	195
RECOMENDACIONES	198
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	201
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	207
ANEXOS	210
Anexo 1 Datos generales del encuestado	211
Anexo 2 Cuestionario para la evaluación de las competencias laborales	212
Anexo 3 Escala de clima organizacional – SPC	215
Anexo 4 Consistencia general y por dimensiones de la prueba de Clima Organizacional	219
Anexo 5 Consistencia general y por dimensiones de la prueba de Competencias laborales	222
Anexo 6 Estadísticos descriptivos de las escalas de clima organizacional y competencia laboral	225
Anexo 7 Alfa de Cronbach de cada uno de los ítems de la Escala de Evaluación del Clima Organizacional	226
Anexo 8 Alfa de Cronbach de cada uno de los ítems de la Escala de Evaluación de las Competencias Laborales	230

Anexo 9	Relación entre el clima organizacional y las dimensiones de la prueba de competencia laboral	234
Anexo 10	Correlación Ítem- Test de la Prueba de Clima organizacional	235
Anexo 11	Correlación Ítem- Test de la Prueba de Competencias laborales	238
Anexo 12	Gráfico de barras del crecimiento industrial en el Perú, 2006-2013	241
Anexo 13	Gráfico de barras de la producción nacional, 2006-2014	241

Índice de Cuadros

N°		Pág.
Cuadro 1	Crecimiento del PBI. Siete principales economías de América latina. 2014	3
Cuadro 2	Tasa de crecimiento de la población universitaria. 2005-2012	4
Cuadro 3	Tasa de crecimiento de los trabajadores administrativos. 2005-2012	5
Cuadro 4	Principales motivos de los países para adoptar la competencia laboral	30
Cuadro 5	Dimensiones de clima organizacional que se relacionan con satisfacción laboral y rendimiento	60
Cuadro 6	Operacionalización de la variable competencias laborales	75
Cuadro 7	Operacionalización de la variable clima organizacional	79
Cuadro 8	Calculo de la muestra proporcional al tamaño del estrato	89
Cuadro 9	Índice de consistencia del instrumento de evaluación de las competencias laborales según sus dimensiones	94
Cuadro 10	Análisis de la consistencia de la prueba de Competencia laboral en diferentes estudios	94
Cuadro 11	Nivel de consistencia en el presente estudio del instrumento de medición de las competencias laborales según técnica alfa de Cronbach	95
Cuadro 12	Nivel de consistencia en el presente estudio según técnica de la división por mitades	96
Cuadro 13	Alfa de Cronbach de la Escala de Evaluación del Clima Organizacional	99
Cuadro 14	Nivel de consistencia en el presente estudio según técnica	100

	de la división por mitades para la Escala de Evaluación del Clima Organizacional	
Cuadro 15.	Índice de consistencia de las dimensiones del instrumento de evaluación del clima organizacional según dimensiones	101
Cuadro 16.	Valores de ajuste de los modelos de análisis confirmatorio	106
Cuadro 17.	Porcentaje de la edad de acuerdo a rangos	118
Cuadro 18.	Características de la muestra de acuerdo al sexo	119
Cuadro 19	Características de la muestra de acuerdo al estado civil	121
Cuadro 20	Características de la muestra de acuerdo al grado de instrucción	122
Cuadro 21	Características de la muestra de acuerdo a la antigüedad en el trabajo	123
Cuadro 22	Características de la muestra de acuerdo a su especialidad	124
Cuadro 23	Características de la muestra de acuerdo a la relación contractual	126
Cuadro 24	Características de la muestra de acuerdo a la Sección en donde trabaja	127
Cuadro 25	Características de la muestra de acuerdo a la remuneración	128
Cuadro 26	Características de la muestra de acuerdo al número de hijos	129
Cuadro 27	Porcentaje de los niveles de desempeño laboral	130
Cuadro 28	Porcentaje de la dimensión Autocontrol	130
Cuadro 29	Porcentaje de la dimensión Adaptabilidad	131
Cuadro 30	Porcentaje de la dimensión Capacidad de Influencia	132
Cuadro 31	Porcentaje de la dimensión Liderazgo	133

Cuadro 32	Porcentaje de la dimensión Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	135
Cuadro 33	Porcentaje de la dimensión Valores	136
Cuadro 34	Porcentaje de la dimensión Orientación de logro	137
Cuadro 35	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que mantienen el control en situaciones estresantes	138
Cuadro 36	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que mantienen una decisión, a pesar de las dificultades	139
Cuadro 37	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que la situación en la oficina les permite adaptarse a nuevas situaciones	140
Cuadro 38	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que las situaciones de cambio en la institución les permiten adaptarse fácilmente	141
Cuadro 39	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que las situaciones laborales de la institución les permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones	142
Cuadro 40	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que en la institución las actividades laborales les permiten fácilmente convencer a los demás	143
Cuadro 41	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que en la institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro	144
Cuadro 42	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que en la institución es fácil buscar consensos en pro de ella	145

	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores	
Cuadro 43	que opinan que las condiciones de la institución y de la oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada	146
	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores	
Cuadro 44	que opinan que hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo	147
	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores	
Cuadro 45	que opinan que son capaces de cumplir con todas sus responsabilidades plenamente	148
	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores	
Cuadro 46	que opinan que son capaces de ser auténticos en todos sus actos	149
	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores	
Cuadro 47	que opinan que en la Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades	150
	Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores	
Cuadro 48	que generalmente tratan de apoyar las ideas que conduzcan a mayores logros	151
Cuadro 49	Porcentaje de los Niveles del Clima Organizacional	152
Cuadro 50	Porcentaje de la dimensión realización personal	152
Cuadro 51	Porcentaje de la dimensión Involucramiento Laboral	153
Cuadro 52	Porcentaje de la dimensión supervisión	154
Cuadro 53	Porcentaje de la dimensión Comunicación	155
Cuadro 54	Criterios de normalidad de los datos de la presente investigación	157
Cuadro 55	Prueba de ajuste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	161
Cuadro 56	Correlación entre las competencias laborales y el Clima	163

	organizacional	
Cuadro 57	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a las competencias laborales	164
Cuadro 58	Correlación de las dimensiones las Competencias Laborales y el Clima Organizacional	165
Cuadro 59	Correlación de la dimensión Autocontrol de las competencias laborales y Clima Organizacional	166
Cuadro 60	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión autocontrol	167
Cuadro 61	Correlación de la dimensión Adaptabilidad de las competencias laborales y Clima Organizacional	168
Cuadro 62	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión adaptabilidad	169
Cuadro 63	Correlación de la dimensión Capacidad de influencia de las competencias laborales y Clima Organizacional	170
Cuadro 64	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión capacidad de influencia	171
Cuadro 65	Correlación de la dimensión Liderazgo de las competencias laborales y Clima Organizacional	172
Cuadro 66	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión liderazgo	173
Cuadro 67	Correlación de la dimensión Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales y Clima Organizacional	174
Cuadro 68	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	175

Cuadro 69	Correlación de la dimensión Valores de las competencias laborales y Clima Organizacional	176
Cuadro 70	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión valores	177
Cuadro 71	Correlación de la dimensión Orientación al logro de las competencias laborales y Clima Organizacional	178
Cuadro 72	Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión orientación al logro.	179
Cuadro 73	Correlación de las Competencias Laborales y la dimensión realización personal del Clima Organizacional.	180
Cuadro 74	Técnicas e instrumentos de recolección de datos propuestos	187
Cuadro 75	Tabla de costos de la propuesta para el presupuesto de la universidad	193

Índice de Figuras

N°		Pág.
Figura 1	Factores que conforman el clima organizacional	51
Figura 2	Esquema de representación gráfica de la relación de las variables	86
Figura 3	Estructura factorial del constructo competencia laboral y sus niveles de correlación.	107
Figura 4	Estructura factorial del constructo clima organizacional y sus niveles de correlación	108
Figura 5	Correlaciones de las dimensiones de las variables del constructo clima organizacional y competencias laborales	109
Figura 6	Porcentaje de la edad de acuerdo a rangos	119
Figura 7	Gráfico de los porcentajes de la muestra de acuerdo al género	120
Figura 8	Gráfico de la muestra de acuerdo al estado civil	121
Figura 9	Representación de la muestra de acuerdo al nivel de instrucción	122
Figura 10	Representación de la muestra de acuerdo a la antigüedad laboral	123
Figura 11	Representación de la muestra de acuerdo a su función laboral	125
Figura 12	Representación de la muestra de acuerdo a su condición contractual	126
Figura 13	Representación de la muestra de acuerdo a su número de hijos	129
Figura 14	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión autocontrol	131
Figura 15	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión adaptabilidad	132
Figura 16	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión capacidad de influencia.	133

Figura 17	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión liderazgo	134
Figura 18	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	135
Figura 19	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión valores	136
Figura 20	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión orientación al logro	137
Figura 21	Gráfico de barras según trabajadores que mantienen el control en situaciones estresantes	138
Figura 22	Gráfico de barras según trabajadores que mantienen una decisión, a pesar de las dificultades	139
Figura 23	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que la situación en la oficina les permite adaptarse a nuevas situaciones	140
Figura 24	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que las situaciones de cambio en la institución les permiten adaptarse fácilmente	141
Figura 25	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que las situaciones laborales de la institución les permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones	142
Figura 26	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la institución las actividades laborales les permiten fácilmente convencer a los demás	143
Figura 27	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro	144
Figura 28	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la institución es fácil buscar consensos en pro de ella	145
Figura 29	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que las condiciones de la institución y de la oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada	146

Figura 30	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo	147
Figura 31	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que son capaces de cumplir con todas sus responsabilidades plenamente	148
Figura 32	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que son capaces de ser auténticos en todos sus actos	149
Figura 33	Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades	150
Figura 34	Gráfico de barras según trabajadores que generalmente tratan de apoyar las ideas que conduzcan a mayores logros	151
Figura 35	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión realización personal	153
Figura 36	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión involucramiento laboral	154
Figura 37	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión supervisión	155
Figura 38	Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión comunicación	156
Figura 39	Representación gráfica de la distribución no normal de los datos	162
Figura 40	Esquema del proceso del análisis de datos para desarrollar estrategias de mejora del clima organizacional.	191

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo estudiar la influencia existente entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima, y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral.

Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad, así como análisis factorial confirmatorio con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales.

Se llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001)

Palabras claves: *competencias laborales, clima organizacional, Universidad tecnológica Privada.*

Abstract

This research aims to study the influence between job performance and organizational climate in a Private Technological University of Lima and the relationship between climate and various dimensions of job performance.

Using a type of correlational research and experimental design is not applied to a sample of 161 administrative workers, selected by random sampling. The instruments used were: the scale of Sonia Palma organizational climate and job performance scale. Both tests were subjected to validity and reliability, and confirmatory factor analysis of covariance with significant levels. The data were processed using descriptive and inferential statistical.

It reached the following conclusions: direct correlation, positive and significant relationship between labor skills and organizational climate as well as between each and every one of the dimensions of labor skills with the organizational climate: (p-value <0.001)

Keywords: *Job skills, organizational climate, Private technological University.*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática

En un estudio sobre las condiciones y clima laboral del personal de la Administración Pública Nacional el 66,7% declara su orgullo de integrar su organización pública y de haber efectuado en ella una trayectoria laboral satisfactoria, el ambiente físico las relaciones sociolaborales y los contenidos de las tareas son calificados por los empleados como favorables representando más del 50% del total, esta información fue evaluada de los datos de la Oficina Nacional del Empleo Público en el 2008. En este primer estudio en su tipo también evidencio que el clima laboral es más valorado por los hombres 35,5% que por las mujeres 27,5%. Adicionalmente, se analizó el hecho que menos de la mitad (45,3%) ha tenido evaluación de su desempeño laboral en los dos últimos años de trabajo, siendo los más jóvenes de 18 a 34 años quienes menos han experimentado la evaluación de su desempeño (52,7%); mostrando la importancia de evaluar las competencias laborales y el clima organizacional en otras instituciones como las universidades tecnológicas privadas de Lima: el comportamiento laboral define en las empresas las características del medio ambiente de trabajo lo cual incide en el clima organizacional, y que estimula a los colaboradores de las universidades tecnológicas privadas de Lima a cumplir las tareas con eficiencia y eficacia de acuerdo a sus competencias laborales.

En la actualidad, la necesidad de acometer una política de redimensionamiento estratégico de gestión en las universidades tecnológicas privadas en el ámbito de las competencias laborales, viene siendo confirmada una y otra vez por la realidad misma que nos exige competitividad en el ambiente científico y tecnológico.

Un primer consorcio universitario en el Perú se formó en 1996 con cuatro universidades privadas (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico y Universidad Peruana Cayetano Heredia) con el fin de llevar a cabo actividades conjuntas en los diversos ámbitos del quehacer universitario supuso un primer reto y cambio en los paradigmas de gestión administrativa en dichas universidades. Un año después, en 1997 se funda La Universidad Tecnológica del Perú, por el ingeniero Roger Amuruz Gallegos. Ese mismo año, por demanda de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico (IDAT), se establece la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) en el Cercado de Lima.

Formalmente, la Universidad Tecnológica del Perú empezó a ejercer funciones en noviembre de 1997, cuando el Consejo Nacional de Autorización y Funcionamiento de Universidades (CONAFU) autorizó provisionalmente su funcionamiento, emprendiendo un modelo de desarrollo industrial modernizador, que incorpore los avances de la ciencia, la tecnología y la competencia internacional dentro de un clima organizacional de acuerdo a las competencias laborales acorde al desafío asumido.

El desarrollo económico del país, el cual mantiene un crecimiento del producto bruto interno (PBI) por encima de la media con respecto a los países de la región, implica un mayor desarrollo empresarial, y por ende una mayor demanda de los profesionales formados en esta universidad tecnológica privada, razón por la cual se dio un crecimiento en su organización y en la redefinición de competencias de sus trabajadores administrativos. (Ver cuadro N° 1)

Cuadro N° 1. Crecimiento del PBI. Siete principales economías de América latina. 2014

	País	Tasa (%)
1	Colombia	4.6
2	Perú	2.3
3	México	2.1
4	Chile	1.9
5	Argentina	0.5
6	Brasil	0.1
7	Venezuela*	-3.0
*Estimación del FMI		
Fuente: bancos centrales e institutos de estadística		
Elaboración: Desarrollo Peruano		

En la actualidad su Campus Universitario es la sede central de la Universidad, se encuentra ubicado en el distrito de Cercado de Lima, al centro de la ciudad de Lima, en la esquina que conforman las avenidas 28 de Julio y Petit Thouars. También cuenta con una filial en la ciudad de Arequipa, la cual ofrece seis carreras profesionales.

El gerente de Estudios Económicos y Proyectos de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Javier Dávila, señaló que el sector industrial genera el 11% de la población económicamente activa (PEA), lo que representa 1'650,000 empleos directos. En lo que se refiere a empleos indirectos, se calcula que cada puesto directo genera 4 indirectos, es decir, 6.5 millones de trabajadores adicionales.

Citando cifras del último cambio de año base, Javier Dávila sostuvo que el aporte de la industria al producto bruto interno (PBI) nacional es de 16.5% y dijo que el 96% del tejido empresarial está conformado por pequeñas empresas, mientras que el otro 4% se lo dividen casi en partes iguales las medianas y grandes empresas.

Es así, que el año pasado inició actividades una nueva universidad tecnológica privada en Lima que nace del Instituto Tecnológico Superior

(TECSUP) llamada Universidad de Ingeniería & Tecnología (UTEC) bajo el contexto del emprendimiento empresarial e industrial, tratando de desarrollar competencias laborales en su personal administrativo acorde con el enfoque tecnológico de la organización y con los cambios obvios que se han generado en su clima organizacional como producto de esta nueva universidad.

La Universidad de Ingeniería & Tecnología (UTEC) surge a raíz de una iniciativa liderada por el Grupo Hochschild, en el ámbito educativo, donde incursionó en 1982 con la creación de Tecsup. Sin embargo, otras empresas también comparten su visión y se han involucrado en el proyecto, tales como: Credicorp, CAT, Cementos Pacasmayo, Compañía de Minas Buenaventura, entre otras empresas que van sumándose al proyecto. A ello se suma su consejo directivo que está integrado por personalidades del mundo empresarial como Eduardo Hochschild, quien la preside, así como Dionisio Romero Paoletti, Roque Benavides, Oscar Espinosa, Juan Incháustegui, Mario Rivera, etc.

Desde hace algunos años el crecimiento de la oferta de universitaria ha aumentado, relacionado sobre todo con un mayor acceso a la educación superior, este incremento muestra el interés de los jóvenes por buscar un mejor futuro de acuerdo a sus intereses personales.

Cuadro 2. Tasa de crecimiento de la población universitaria. 2005-2012

Perú: Alumnos Matriculados según tipo de universidad. 2005 - 2012

Tipo de Universidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*
Pública	281374	288505	285978	286031	291279	309175	310630	315884
Privada	277906	307243	363521	418600	486817	473795	508817	543409
TOTAL	559280	595748	649499	704631	778096	782970	819447	859293
Tasa de crecimiento %	8,6%	6,5%	9,0%	8,5%	10,4%	0,6%	4,7%	4,9%

* Cifra Proyectada

Fuente y Elaboración: Dirección de Estadística – ANR

El cuadro 2 muestra que el número de estudiantes se incrementó poco en el lapso de 7 años en comparación con las universidades privadas cuyo crecimiento fue de casi el 100%, esto se refleja cabalmente en las universidades tecnológicas privadas resultando su infraestructura en espacios insuficientes, los servicios se deben adecuar a la nueva realidad, se debe dar un mayor mantenimiento a su infraestructura, etc.

Cuadro 3. Tasa de crecimiento de los trabajadores administrativos. 2005-2012

Perú: Trabajadores Administrativos y de Servicios según tipo de universidad. 2005 - 2012

Tipo de Universidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*
Pública	12939	13519	13032	13690	16476	19961	21683	24040
Privada	11428	12178	13430	15221	16127	19056	20405	22183
TOTAL	24367	25697	26462	28911	32603	39017	42088	46223
Tasa de crecimiento %	3,4%	5,5%	3,0%	9,3%	12,8%	19,7%	7,9%	9,8%

* Cifra Proyectada

Fuente y Elaboración: Dirección de Estadística – ANR

El cuadro 3 muestra el incremento sostenido del porcentaje de trabajadores administrativos que en el lapso de 7 años representa casi un 100% como respuesta al incremento del número de estudiantes universitarios, y que la tasa de crecimiento es más a partir del 2008, esto muestra la importancia de la gestión universitaria y el análisis de sus componentes.

Los problemas en las universidades que se derivarían cada vez más de la compleja gestión universitaria afectarían la formación de profesionales, de tal manera que se podría estar condicionando el crecimiento económico del país.

El problema se hace evidente debido a que el clima organizacional no es el ideal en las universidades tecnológicas privadas de Lima y que no está relacionada en forma adecuada a las competencias laborales, lo que no está permitiendo generar y poner en marcha los cambios en forma óptima que se requieren mediante una retroalimentación para el desarrollo de las competencias laborales por parte del personal administrativo y así responder con eficacia a los cambios organizacionales en sus respectivas instituciones, dichos cambios surgen por la crisis del mercado europeo y americano, al crecimiento industrial y empresarial en nuestro país, entre otros, que generan un nuevo marco administrativo sobre el cual deben organizarse este tipo de universidades.

Muchas veces se ha afirmado que el problema de las organizaciones no se encuentra en el entorno externo, sino en el entorno interno, por lo que es importante estudiar este aspecto referido al desempeño laboral y su influencia en el clima organizacional. Entre ambos habrían relaciones importantes que el objetivo de la presente investigación es tratar de encontrarlos y ver la forma como se relacionan.

1.2 Formulación del problema

Frente a esta realidad nacional universitaria se planteó la siguiente pregunta de investigación:

Problema General

¿De qué manera las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?

Problemas Específicos

1. ¿De qué manera el autocontrol influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?
2. ¿De qué manera la adaptabilidad influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?
3. ¿De qué manera la capacidad de influencia incide en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?
4. ¿De qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?
5. ¿De qué manera el desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?
6. ¿De qué manera los valores influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?
7. ¿De qué manera la orientación al logro influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima?

Los problemas planteados han sido desarrollados en el presente trabajo de investigación.

1.3. Justificación Teórica

Zegarra Rojas (2006) afirma que se esperan cambios importantes en los factores del entorno para el presente siglo:

- Cerca de cuatro mil millones de personas de las regiones en desarrollo se integrarán a la población urbana.
- El 20% de la población mundial estará ocupada en actividades primarias y secundarias.
- El 80% estará en el sector servicios.
- Los empleos tradicionales se transformarán en empleos de tiempo parcial.
- Habrá frecuentes cambios de empleos.
- Contingentes poblacionales numerosos se mantendrán fuera de los mercados laborales.
- La permanencia en el sistema educativo tenderá a extenderse.
- La telemática será una condición destacada.
- Universidad en casa.
- Sistemas expertos. (p. 101)

Vejarano García, V. H. y Jurado Fernández, C. (2009) afirman que: En el Perú se ha reconocido la importancia del clima organizacional en la productividad de las instituciones, cuando existe clima adecuado, los empleados se sienten más identificados con la empresa, y esto se refleja en una mayor calidad de productos y servicios. A partir de diagnósticos y estrategias adecuadas, es posible gestionar los recursos humanos de manera que sus actitudes y comportamientos configuren este ambiente favorable. Sin embargo, los cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección. (p. 2)

De acuerdo a lo mencionado líneas arriba la gestión de recursos humanos debe iniciarse con una buena estrategia de reclutamiento y selección del personal.

1.4 Justificación práctica

Esta investigación es necesaria para los responsables de las decisiones gerenciales en las universidades tecnológicas privadas, porque sus aportes pueden contribuir a mejorarlas.

También es necesaria para los estudiantes universitarios que forman parte de la comunidad universitaria, porque sus aportes pueden contribuir a que se beneficien más.

Justificación administrativa

El análisis de las competencias laborales y el clima organizacional de acuerdo a las políticas institucionales definen en gran medida pautas para tomar decisiones y gerenciar en las universidades tecnológicas privadas de acuerdo a la ley universitaria, generando un beneficio para administrar de mejor manera los recursos existentes y adquirir mejores recursos.

Asimismo, es conveniente para las universidades tecnológicas privadas de Lima dado que tendrá más elementos de juicio para su soporte administrativo.

Limitaciones

- **Limitación geográfica**, el presente estudio se limitó a las universidades tecnológicas privadas localizadas en la ciudad de Lima

- **Limitación de tiempo**, el estudio está referido al análisis del clima organizacional y a las competencias laborales durante el último año.
- **Limitación de recursos**, los recursos con los que se cuenta para el presente trabajo de investigación son limitados, ya que es solo en función de ingresos personales. No se contó con apoyo de las entidades nacionales de la investigación.
- **Limitación de información**, las políticas gerenciales en las universidades tecnológicas privadas restringen el acceso a la información, ya que en la actualidad la información como tal es un bien, que es protegida por las universidades.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Determinar de qué manera las competencias laborales influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Determinar de qué manera el autocontrol influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades

tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional

2. Determinar de qué manera la adaptabilidad influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional
3. Determinar de qué manera la capacidad de influencia incide en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional
4. Determinar de qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional
5. Determinar de qué manera el desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional
6. Determinar de qué manera los valores influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional
7. Determinar de qué manera la orientación al logro influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación

En la teoría de las organizaciones ha primado la visión del hombre, su comportamiento y el procesamiento de su información. Las visiones se han orientado a señalar que el hombre es muy importante en el desarrollo de las organizaciones y de las empresas. Desde las teorías de Taylor, quien trató de constituir una teoría científica de la administración, ya se recomendaba que hay que analizar el puesto para elegir lo más apropiadamente a la persona para el desempeño de la tarea, seleccionar a la personas de acuerdo a las características del puesto, hay que capacitar a las personas y que había que recompensar a las personas (mencionado en Spector, P. 2005)

Entonces, el hombre es un valor fundamental en la concepción y funcionamiento de las organizaciones de todas las épocas, especialmente en las sociedades post moderno. Dentro de las concepciones del hombre como parte de una organización y con la facultad para procesar información, sino y sobre todo sus condiciones emocionales, actitudinales y expectativas. En este sentido, es importante la visión de Gardner (1987), por ello, la organización no es sólo un área de aspectos del procesamiento como la percepción, atención, memoria, el razonamiento y la resolución de problemas, sino también que hay un enfoque más amplio que va desde las

emociones hasta la teoría cultural y política, la psicología social y hasta la psicología evolutiva, entre otras áreas, relacionándose positivamente con la Teoría Organizacional Funcionalista (mencionado en Spector, P., 2005)

Esta visión tiene la implicancia de plantear una Teoría Organizacional Cognitiva Funcionalista, dando importancia de la presencia de lo humano, su carácter subjetivo e intersubjetivo y sobre todo cultural en la concepción y funcionamiento de las organizaciones.

De esta manera, aparece la psicología cognitiva y la psicología de las inteligencias en el marco explicativo del comportamiento en las organizaciones, cobrando el lenguaje un papel preponderante, pues es el vehículo fundamental de la difusión de los planes, clima y cultura organizacional y de los sistemas de significados (Schein, 1990, mencionado en Sisto, 2005). El lenguaje y su análisis de las consecuencias de su uso, entonces, se convierten en el sujeto fundamental de la teoría de las organizaciones y le daría las bases filosóficas a estas organizaciones en la medida que sería el instrumento de reflexividad entre los hombres, las normas y las expectativas de funcionamiento social (en la organización).

Otro aspecto del análisis organizacional, ya no es sólo el hombre sino también los procesos (Chía, 1995). En este sentido, es importante reseñar los procesos que ocurren en las organizaciones y entre las organizaciones, así como los micro procesos que ocurren dentro de ellas y que se dirigen a un resultado, tal como es el concepto de cambio organizacional (Schein, 1988) y que dentro de él se producen relaciones que se concretan en discursos y acciones organizativas, ingresando a dimensiones ontológicas postmodernas en las investigaciones de los ámbitos organizacionales.

En la teoría post moderna, la organización se ve como un conjunto muy variado de procesos, desde los humanos y los no humanos, en donde se producen construcciones sociales significativas y en las que el lenguaje es un instrumento valioso en la medida que refleja las prácticas

organizacionales con gran simbolismo (Chía, 1995). Este punto de partida filosófico permite el planteamiento de una heurística en la que se mezcla la investigación de las individualidades y de las relaciones dentro de las organizaciones. Con esta visión, en la investigación se mezclarán los métodos cualitativos y cuantitativos en la búsqueda de las unidades de análisis y en la búsqueda de los significados.

En la construcción de los mensajes, de las instituciones, de las organizaciones, aparece en el pensamiento filosófico moderno el de la gestión social del conocimiento como el manejo y producción del conocimiento en las organizaciones mediante el aprendizaje de ellas (Shotter, 2002) en un mundo de incertidumbres que ocurren con velocidad comparativamente muy grande, obligando a las organizaciones a renovarse y reinventarse continuamente.

De acuerdo a Parker (1997), en el nuevo estilo de manejo de las organizaciones se debe conceptualizar a ellas como entidades culturales fundadas en las relaciones sociales y en las que el conocimiento se distribuye socialmente, el mismo que es la principal ventaja competitiva de las organizaciones modernas, las que privilegian conceptos tales como aprendizaje organizacional, trabajo en equipo y gestión por competencias en la que importa el producto social, la experiencia de los individuos, el saber en torno a procesos de negocio y características de los cambios en los mercados (Druker, 1992).

En este contexto resulta muy importante el de conocimiento organizacional en el que el núcleo filosófico es el sujeto activo, en el que el conocimiento emerge de la interacción y debe ser aprovechado para la adaptación de ella a los diferentes cambios del entorno, el conocimiento sirva a la organización (Amozarraín, 2000), de allí la importancia de la administración del conocimiento para continuar aprendiendo e integrar los existentes. Los individuos serán capaces de seguir aprendiendo, incluso de

sus propios errores, que es una forma de aprender y aprender responsablemente.

Esta forma de administración es radicalmente distinta de la individualidad del Administrador de una organización, pues el conocimiento, los valores, las creencias y los compromisos interpersonales tendrán su fortaleza en la institución y no en los individuos que pretenden el control bajo su relativa autoridad. Nonaka (1996), es un autor que describe a la creación del conocimiento como un proceso que empieza en el individuo, pero que se concretiza en el conocimiento de la organización, en una comunidad del conocimiento y del aprendizaje y en donde se dan los conocimientos implícitos y explícitos. El conocimiento, entonces, desde este punto de vista tiene un origen social y por tanto, será infinito.

Si el conocimiento hay que gestionarlo, también hay que gestionar a los individuos que integran esta comunidad; de esta manera aparece el concepto de gestión de las competencias como una función de la administración de los recursos humanos, basada en el conocimiento y desempeño organizacional, así como en producción de interacciones y de las cuales pueda emerger el conocimiento. Se entiende la gestión de las competencias como los conocimientos, las cualidades y aptitudes que se dan en el contexto social organizacional de relativa flexibilidad. (Jiménez, 1997).

Estos fundamentos son la base filosófica del conocimiento que se obtenga en la presente investigación y en la que se entiende como su emergencia como un proceso de construcción social.

2.2. Antecedentes de la investigación

El tema de gestión universitaria, clima organizacional y competencias laborales en universidades tecnológicas es relativamente nuevo en el Perú. Luego de haberse consultado a diferentes facultades y escuelas de post grado, se concluye que existen escasos estudios de esta naturaleza, por el cual se considera que la investigación reuniría las características y condiciones suficientes para ser tipificada como inédita y original.

En la actualidad, se están produciendo en diferentes foros nacionales e internacionales un profundo debate en torno a los cambios en la gestión que la universidad viene atravesando en los últimos años. Los foros no hacen más que recoger una tendencia ya declarada por la propia UNESCO (1998) al afirmar que en la educación superior observa una creciente demanda acompañada de una diversificación económica y por ende de una gestión eficaz y homeostática. Todas estas tendencias son analizadas desde muy diferentes perspectivas e instancias y es objeto de innumerables eventos y foros de especialidades. De ellos podemos destacar el Simposium de la Universidad Peruana: “Un Compromiso Compartido”, llevada a cabo el 26 de Junio del 2001. Cabe señalar también el II Encuentro Universitario, desarrollado en la sede de la Asamblea Nacional de Rectores, que concitó la atención de las autoridades y catedráticos de las universidades del país, sirvió de marco de referencia para establecer Alianzas Estratégicas e intercambiar experiencias en el campo administrativo, investigación y lo académico.

Se ubicaron las siguientes investigaciones en el campo del clima organizacional y las competencias laborales:

Medina Grisales, L. J. (2010) en su trabajo de investigación “Plan de mejoramiento de competencias laborales y estudio de clima organizacional

en la empresa Radiólogos Asociados S.A.". El trabajo tiene como objetivo realizar por primera vez un estudio investigativo para identificar, analizar y determinar el nivel del clima organizacional actual existente y de las competencias laborales de los directivos de Radiólogos Asociados S.A. de la ciudad de Pereira y Cartago. Las conclusiones son las siguientes:

El proyecto se empezó realizando la prueba Clima 18 con esta se midió el clima laboral existente en toda la empresa. El resultado obtenido fue un 75% lo que indica que tiene un nivel alto de Satisfacción Laboral lo que muestra un índice alto en lo concerniente con las relaciones entre jefes y compañeros, e igualmente a lo que se refiere a la estructura y reglas divulgadas por la empresa, puntos por los cuales han sido motivo de estudio y análisis interno de la entidad, llevando a comprender que estos resultados incidan positivamente en el clima organizacional. Posteriormente se evaluaron las competencias de los directivos de Radiólogos Asociados S.A. por tres diferentes pruebas. La primera prueba fue 360° y esta arroja que sus aspectos a mejorar son liderazgo, tolerancia al trabajo bajo presión, dirección de equipos de trabajo, Habilidad de negociación, organización eficiente de recursos, Orientación a los procesos y flujos de trabajo, visión estratégica, y delegación. La segunda prueba se divide en dos partes, competencias directivas y estilos gerenciales, en esta prueba se autoevaluaron y también fueron evaluadas por los compañeros quienes pueden observar el desarrollo de estas en el día a día. Los resultados son los siguientes: En las competencias directivas que fueron evaluadas por los compañeros se observa que la competencia que se ve más fortalecida en el equipo directivo es conocimiento organizacional; de la misma manera se puede observar que la competencia más débil en el equipo directivo es impacto e influencia. La autoevaluación de Competencias directivas arroja en que las más fortalecidas para los directivos son desarrollo de otros y conocimiento organizacional, y reconocen su aspecto a mejorar en la competencia de impacto e influencia. En los estilos gerenciales que

fueron evaluados por los compañeros se observa que el estilo que se ve más fortalecida en el equipo directivo es afiliativo; de la misma manera se puede observar que el estilo más débil en el equipo directivo es coaching. La autoevaluación de Estilos arroja en equipo directivo de Radiólogos Asociados que el más fortalecido para los directivos es afiliativo, y reconocen su aspecto a mejorar es el estilo democrático.

Carrasco J. (2006), en su Tesis titulada “Influencia de la Motivación en el Desempeño del Personal Técnico en la Empresa Ingresa Norte S.A. de la Ciudad de Chiclayo 2006”, tuvo como propósito determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal técnico de la empresa INGESA NORTE, para lograr esto se ha recolectado información de acuerdo al tema que se va a tratar. Sobre esta base teórica se formuló la definición operacional de variables y posteriormente se elaboró una encuesta aplicada a los trabajadores de dicha empresa. Se realizó, una metodología descriptiva de tipo correlacional, la muestra fue de 20 personas que laboran como personal técnico en la empresa.

Rodríguez, A. Retamal, M. Lizana, J. & Cornejo, F. (2011) en la investigación “Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: En una organización Estatal Chilena”, refieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales. El objetivo de este estudio fue determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Se evidencia que existe una

relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

Álvarez, S. (2001) en su investigación “Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología” para obtener el grado de magister en Administración en la UNMSM, tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Sector Salud, realizando entrevistas, encuestas, etc. específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO). Concluyó que:

La cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma, recomendando, a la Dirección General de la Institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que lo integran.

Por lo que se aprecia la cultura organizacional resulta determinante en casi todos los procesos en las organizaciones, especialmente en el clima, en sus políticas y en su identidad como organización. Por ello, es importante el fortalecimiento de las instituciones en sus procesos culturales.

Bulnes (2004) en su investigación: “Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima” concluye que:

No existe una correlación significativa entre las escalas de estrés laboral y la escala de clima social laboral en la muestra estudiada; no

se observan diferencias significativas en ambas variables en función al género; desde el punto de vista del análisis factorial, las diez sub escalas de la prueba de Clima Social Laboral puede agruparse en dos componentes básicos (p.39).

Por los hallazgos de esta investigación se puede inferir que si bien el estrés laboral es importante en la explicación del clima social laboral, este no llegaría a afectarlo, por lo que pudiera haber otros factores que lo explique, como la motivación de logro, de afiliación y la falta de identidad con la institución.

Cárdenas y Echevarría (1999) realizaron su investigación “Clima Organizacional”, en el Centro de Salud “Manuel Bonilla” (DISA I Callao/Red Bonilla- La Punta). En este estudio se aplicó encuestas a 100 empleados para explorar y conocer las características del clima organizacional del citado centro de salud, concluyendo los autores que:

No se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del Centro, las deficiencias encontradas se derivaban de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras del estudio que otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de la salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación

de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

En esta investigación se obtienen importantes resultados como el relacionado con la motivación de logro y motivación de afiliación, elementos psicosociales muy importantes en el funcionamiento y sostenimiento del clima institucional; por cierto, sin motivación, sin filiación y sin identidad no hay cultura organizacional

Palma (200) estudia la Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias, para obtener su maestría en Administración de la Educación, aplicando fichajes, encuestas, entrevistas; arribando a la conclusión siguiente:

La motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En el trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación, presentan mejor puntuación los catedráticos y los trabajadores con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

Flores, V. (2002) en su investigación: "Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Profesores de Tiempo Parcial de una Institución de Educación Superior" se planteó como objetivo principal describir, en los profesores de tiempo parcial de una institución educativa de nivel superior, el nivel del clima organizacional, la satisfacción laboral, y determinar la correlación entre ambas variables. Esta investigación empleó un diseño no experimental, de tipo transeccional-correlacional, con una muestra probabilística de las áreas académicas de la Universidad de las

Américas, en México. Se emplearon dos cuestionarios, uno para medir el clima y otro para la satisfacción en el trabajo. La medición del clima organizacional se realizó utilizando el test perfil de una institución educativa. Así mismo para la medición de la satisfacción laboral se realizó utilizando el cuestionario de satisfacción laboral de Joseph Meliá llegó a las siguientes conclusiones:

La correlación entre el clima organizacional global y la satisfacción laboral para cada escuela es la siguiente: Ciencias Sociales (.596), Humanidades (.462), Negocios (.128), Ingeniería (.758), Ciencias (.821). La correlación global es de (.425), lo que indica que existe una correlación positiva media entre ambas variables. Siendo así, no se puede asegurar que la satisfacción o no de los profesores de tiempo parcial está estrechamente vinculada al clima organizacional, o viceversa.

Amaya, F., Contreras, M., & Lizana, J (2008) "Clima y Satisfacción laboral como predictores de la productividad en dos cooperativas de ahorro y crédito chilenas", en esta investigación se realizó un estudio transversal, de tipo correlacional-causal, para identificar la relación existente entre las variables clima organizacional, satisfacción laboral y productividad en organizaciones privadas del rubro de las cooperativas de ahorro y crédito. Para evaluar la satisfacción laboral se empleó el cuestionario de satisfacción laboral JDI de Kendal, Smith y Hullin (1969); y el JIG de Iroson, Brannick, Smith, Gibson y Paul (1989), validados para una población chilena por Paredes y Castro (2006), mientras que para medir el clima organizacional se empleó el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer, (1968) adaptado para una población nacional por Larraín (1976). Se evaluó un total de 92 sujetos obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación entre las variables: clima, satisfacción laboral y productividad; donde el clima organizacional resultó ser la única variable predictora de la productividad dentro de este contexto. Al analizar las distintas dimensiones que posee el clima organizacional, en base al cuestionario de Litwin y Stringer, se observa que identidad es una variable predictora de la productividad, aun cuando

alcanza a explicar un bajo porcentaje de la variabilidad de los datos de productividad.

Adenines, A. (2011) en su investigación “Organizational climate as a predictor of Employee job satisfaction: evidence from Covenant University” planteó el objetivo de explorar el clima organizacional como un predictor de la satisfacción laboral del personal de una universidad privada de Nigeria. Los datos fueron recolectados de trescientos ochenta y cuatro trabajadores de la universidad con la aplicación de cuestionarios de los cuales fueron devueltos un total de doscientos noventa y tres cuestionarios llenados totalmente. Tres veces se ensayaron y los resultados de la constatación mostraron una significativa relación positiva entre estas dos variables.

Para satisfacción en el trabajo, existe el estilo administrativo, el apoyo de los superiores, carga de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño, líneas claras de comunicación, el sueldo paquete y las oportunidades de promoción. Por otra parte, el clima organizacional se mide con indicadores y variables dada como: gestión y el liderazgo estilos, la participación en la toma de decisiones, puestos de trabajo difíciles, aburrimiento y frustración, beneficios sociales, las políticas de personal, que trabajan condiciones y la escalera de la carrera adecuada. Así mismo la población a estudiar fue de 384 cuestionarios, pero un total de 293 fueron llenadas correctamente. El cuestionario tiene tres secciones: A, B y C. La sección A consta de 73 preguntas de medición, la sección B contiene 4 sobre los que se considera la trayectoria de su ambiente de trabajo y la sección C trata sobre información y datos.

El estudio proporciona valiosas conclusiones que pueden ser utilizados por académicos, profesionales y consultores de gestión en la comprensión de la dinámica de las relaciones y los efectos resultantes entre las variables de clima organizacional y las variables de satisfacción laboral.

Carrasco M. (2007), en su Tesis titulada, Determinación del Nivel de Satisfacción Laboral en la Municipalidad de Socota en la Región Cajamarca, llega a las siguientes conclusiones:

- a. La satisfacción en el trabajo es muy importante la cual se encuentran con los determinantes de la satisfacción laboral, los cuales son trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto, éstos se deben practicar en la organización. Para así lograr un beneficio tanto a los trabajadores como a la organización.
- b. La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de Súcota en la Región Cajamarca no realiza un trabajo mentalmente desafiante, no existen recompensas justas, en lo que se refiere a remuneración y oportunidades de ascender, existe un número elevado de condiciones no favorables de trabajo (en cuanto a beneficios, incentivos, recompensas, pago por horas extras, turno de trabajo, etc.). También existen algo favorable, que son los colegas que brinden apoyo y si cumplen dicha función por lo tanto los trabajadores están satisfechos en este factor.
- c. Y en el último determinante la mitad de los trabajadores de la municipalidad de Súcota si existe la compatibilidad entre personalidad y puesto, y en la mitad sobrante no existe dicha compatibilidad, por lo tanto el nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad de Súcota en la Región Cajamarca es bajo.
- d. El factor humano en una organización es muy importante ya que son la base de la organización sin este factor no podríamos hacer nada, y al ver que están insatisfechos existe un gran problema, ya que no retribuimos de manera justa por la labor que hacen por consiguiente este problema conlleva a otros como retiro de la institución, no darían lo mejor de ellos en la labor que realizan, ausencia. Por lo tanto se debe invertir en el factor humano.

Bernal, I. (2010) en su tesis “Análisis del Clima Organizacional: Caso de estudio de la coordinación de seguridad y custodia del centro de ejecución de sanciones Victoria” para obtener el grado de Maestro en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas planteó el objetivo de analizar el clima organizacional en la Coordinación de Seguridad y Custodia del Centro de Ejecución de Ejecución de Sanciones Victoria. Para este análisis diseñó un cuestionario el que se aplicó a una muestra de 90 trabajadores. Las principales conclusiones tienen que ver con que el clima organizacional en la Coordinación de Seguridad y Custodia no es favorable, ya que en el 75% de las dimensiones analizadas (anatomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación reconocimiento, equidad, innovación, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general. Se obtuvo una percepción negativa por parte de las muestras encuestadas.

García, Ibarra y Contreras (2011) en su investigación Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato se plantearon identificar las características del clima organizacional del DEUG, detectando fortalezas así como áreas de oportunidad y brindar información para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal. La investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo. La investigación se realizó mediante un cuestionario y una entrevista a 27 participantes y obtuvieron las siguientes conclusiones: Identificaron cinco dimensiones como áreas de oportunidad, cuatro fortalezas y una dimensión. Identificaron las siguientes dimensiones como áreas de oportunidad: Remuneración, formación profesional, conflicto, comunicación y planeación. Las dimensiones identificadas como fortalezas las siguientes: Relaciones personales, compromiso organizacional, motivación, autonomía.

Sánchez, M. (2005) en su investigación sobre la gestión y el clima organizacional en las universidades públicas del centro del Perú planteó el objetivo de investigar la correlación existente entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. El método utilizado fue de tipo cualitativo a través de la triangulación de datos; la del investigador, la teoría y la metodológica, triangulando datos cuantitativos y cualitativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde existen variables imprevisibles, interminables, difíciles de ser mapeadas, y que influyen en las variables estudiadas. En el estudio participaron 286 personas entre docentes y trabajadores administrativos de un total de 1,794. El diseño de estudio es transversal, comparativo, descriptivo, utilizamos para el efecto una escala de medición de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. La conclusión más importante es que existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo. La medición nos indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

López, O. (2011) en su estudio sobre los lineamientos del mejoramiento del Clima Organizacional de Seguridad (COS) del Estamento Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Investigación para optar el título de Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo

El trabajo hace una aproximación al concepto Clima Organizacional de Seguridad (COS) a través de la aplicación del cuestionario C3/15 en una

muestra de ciento diez (110) funcionarios administrativos de la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Los resultados de la valoración de cada una de las variables indican que el COS del estamento administrativo se puede considerar como bajo, teniendo en cuenta que sólo el 40% presenta puntuaciones favorables. Así mismo se encuentran relaciones positivas entre las variables independientes formación, tipo de vinculación y condiciones físicas de trabajo y la estructura del COS.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Competencias laborales

Tendencia de final de siglo hacia la globalización – competencias laborales

Al comenzar la década de los setenta, ocurrieron una serie de desajustes en diversos ámbitos del capitalismo mundial. En el campo de lo económico surgió una crisis en el sistema monetario internacional, quebrantando la tranquilidad del planeta.

Esta “crisis mundial” produjo a la economía, consecuencias graves en muchos sectores, específicamente en el laboral. Es entonces durante la década de los ochenta, cuando la “flexibilidad del trabajo” surgió como una solución para salir del conflicto.

Pero, ¿que representa el termino flexibilidad en el trabajo? Su significado puede variar de un país a otro o por quien sea utilizado. Finkel (1996: 419-421) refiere un informe de la organización mundial del trabajo

(OIT) sobre distintas experiencias de flexibilidad donde agrupa las posibles definiciones. Para efectos de esta investigación, se consideran dos:

Organización del trabajo, polivalencia y movilidad. Esta dimensión de la flexibilidad está relacionada con la exigencia de las nuevas formas de trabajo que, como el sistema “justo a tiempo” requieren una mayor participación y responsabilidad por parte del trabajador. La necesidad de cualificación polivalente otorga al trabajador, al mismo tiempo, la posibilidad de una mayor movilidad.

Formación, cualificación y motivación. Los requisitos de polivalencia y autonomía no surgen por si solos; es preciso llevar adelante una política de formación, cualificación y re-cualificación del trabajo.

Entonces la flexibilidad “deja de ser un simple medio de ajuste a corto plazo para convertirse poco a poco en una estrategia multiforme, aplicable a medio, e incluso a largo plazo, en todos los ámbitos de la vida económica, social e industrial” (Sarfati., 1988: 13). Esta flexibilidad, fue adoptada por las empresas a nivel mundial como punto de partida para crear “ventajas competitivas” que las distinguieran de sus competidores; asimismo, les permitiera permanecer en el creciente mundo globalizado – es decir, ser parte del fenómeno llamado “globalización”-, introduciendo mejoras tecnológicas, modernizando sus estructuras, sobre todo, al brindar especial atención a un elemento que a simple vista no refleja ganancias económicas, pero que a final de cuentas, es el activo de mayor valor en la organización, se habla pues, del “talento humano”.

Dado que en la reestructuración de las empresas se requiere movilidad en los puestos de trabajo para lograr los niveles de productividad deseados, se originó entonces el replanteamiento por parte de estas y de los gobiernos, del tema de la formación del recurso humano. Es decir, emergió una necesidad imperante de vincular dos grandes rubros que durante muchos años se habían enfocado a objetos independientes; sin mirar que

hacía o hacia donde caminaba el otro, pero cuya vinculación era urgente: “el sistema de educación” y “el sector productivo”.

Esto trajo como consecuencia que, en los años noventa, algunos países industrializados (Australia, Canadá, España, Estados Unidos, Francia y el Reino Unido, entre otros), presentaran problemas en la captación de mano de obra proveniente de sistemas de educación un tanto rezagados. Estos países, al verse enfrascados en esta problemática, pusieron especial cuidado en redefinir esos sistemas, convirtiéndose así en los pioneros del desarrollo de un modelo que, aunque no siguiera un patrón único o estandarizado, si ayudara a generar ventajas competitivas.

Otro de los puntos que también buscaban, era que el modelo auxiliara en la regulación e implantación de sistemas de normalización y/o calificación profesional que fueran válidos y aplicables en todo territorio como nación. La respuesta encontrada por estos países fue la “competencia laboral”, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación (Mertens, 1996: 1, tomado de: Sánchez, 2006, p. 6-10). En el siguiente cuadro se presentan, de manera resumida, los principales motivos y justificaciones que llevaron a estos países a desarrollar el modelo por competencias.

Cuadro 4. Principales motivos de los países para adoptar la competencia laboral

<i>País</i>	<i>Motivos</i>
Australia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificaron que la educación y capacitación profesionales eran muy rígidos ▪ Los cursos no eran evaluados sobre las necesidades del trabajo
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformar una mano de obra altamente calificada. ▪ Revalorizar la formación profesional. ▪ Acabar con la deserción que afectaba el sector educativo.
España	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la formación profesional. ▪ Propiciar el acercamiento entre el sistema educativo y las estructuras productivas. ▪ Coordinar la formación ocupacional y adecuar la formación profesional a las necesidades de las empresas y trabajadores, vinculándolas con las medidas de fomento del empleo. ▪ Ampliar y actualizar la calificación y el reciclaje profesional, particularmente en los grupos de población con mayores dificultades para encontrar un empleo. ▪ Ampliar las oportunidades de empleo de mujeres, jóvenes que cumplen el servicio militar, emigrantes, inmigrantes y estudiantes que participan en programas conjuntos con otros países de la Comunidad económica Europea.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer sistemas, es decir, un proceso formal. también buscaban implantar una estructura que involucrara a la industria en el desarrollo y suministro de educación, así como la capacitación para la fuerza de trabajo.
Francia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que la población trabajadora ponga en práctica los conocimientos adquiridos en su formación. ▪ Que las empresas se involucren más en los programas de formación.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quejas de los empleadores porque el sistema de capacitación no logra desarrollo las habilidades y actitudes hacia el trabajo

	<p>que exigen las economías modernas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar crédito, así como apoyo práctico, al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso, pero sobre todo con métodos de capacitación más flexibles y accesibles, para contar así con una mano de obra flexible y cualificada. ▪ Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta, a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas. ▪ Titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo.
--	--

Fuente. Seminario Internacional sobre Formación Basada en competencia laboral.

Quinn Mills (1991), y posteriormente Esparza (1996), coincidieron en señalar que las principales causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, indistintamente del área de trabajo o, incluso, dedicación profesional, son las siguientes:

- Ausencia de una Habilidad o Conocimiento:

Este punto se refiere cuando un empleado no realiza cierta actividad, aun cuando se le amenace, o se le proponga algún tipo de chantaje o soborno, porque sencillamente le falta habilidad o conocimiento, carece de él, por lo tanto no es competente para ejecutar la tarea en cuestión. También se relaciona cuando la persona no realiza alguna actividad de manera rápida, o exactamente como lo demanda o exige la administración de la empresa.

- Ausencia de Incentivos o Incentivos Inapropiados:

La retroalimentación, la apreciación, los incentivos y las políticas que rodean el trabajo son factores que se relacionan directamente con el desempeño del trabajador; pues, se ha

generalizado aquel pensamiento donde no se les reconoce el trabajo a los empleados porque, sencillamente, para eso fueron contratados. Pero, no todos los incentivos son adecuados para todos los empleados o trabajadores, y para ofrecerlos de manera que el personal se sienta a gusto, se tiene que entablar alguna plática con ellos para que elijan sus propias compensaciones o incentivos. Cuando el personal es tomado en cuenta, es más productivo para la organización, y por ende, rinde mucho más.

- Ausencia de un Ambiente Confortable:

Otro factor importante en el desempeño de los trabajadores es el ambiente que les rodea, que éste sea confortable, que ofrezca seguridad, que no sean excesivos los mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad, que es interpretada como libertad.

La relación motivación-desempeño laboral ha sido abarcada en reiteradas oportunidades, en diversos estudios. D'Anello Kock S. y Salóm de Bustamante, C. (1992) llevaron a cabo un estudio, titulado "Motivaciones Sociales y desempeño Laboral", con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el desempeño laboral, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su desempeño laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor desempeño laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación.

Bedoya Orozco, M. y Salóm de Bustamante, C. (1992) elaboraron un perfil sustentándose en las "Características Motivacionales de los Gerentes". Entre las conclusiones se encontró que los gerentes con alto poder socializado difieren significativamente respecto a las variables dependientes: motivación al logro y a la afiliación, al ser comparados con sus homólogos con bajo poder socializado; por lo que los primeros (gerentes con alto poder socializado) están condicionados motivacionalmente con un perfil

correspondiente al de un verdadero líder, encaminado al crecimiento personal.

Según Salas A. R. (1996) el rendimiento Laboral está indicado por el nivel de desempeño y ejecución evidenciado en relación al nivel de ejecución esperado, e incluso, programado, y que puede medirse a través de las Evaluaciones de Desempeño y Rendimiento Laboral, diseñadas exclusivamente, para esa finalidad.

Gordón (1997), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.

D’Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de

su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Arias (1999) señala que el desempeño laboral “es un proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto al personal”

Dessler (2001) afirma que desempeño laboral es “calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”

Dalton, Hoyle y Watts (2007). El desempeño laboral “es una medida de la eficiencia con la que un empleado realiza su trabajo. La aplica un supervisor a sus subalternos, los empleados al personal, los empleados entre sí o una combinación de todas estas posibilidades”

En síntesis de los conceptos basados en las teorías, para el presente estudio se definió al desempeño laboral como las acciones o conductas bajo control de los empleados que contribuyen a los objetivos de la organización (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Viswesvaran, 2001; Sáez, 2007).

Dentro de los estudios de análisis factorial, los estudios de Levy-Leboyer, 2003) se perfilaron ocho factores generales, los que sirven de fundamentos a la presente investigación: a) Competencias en tareas específicas del cargo, b) competencias en tareas no específicas del cargo; c) La comunicación escrita y oral; d) Demostración de esfuerzo; e) Mantener la disciplina personal; f) Facilitar el desempeño de los pares y del equipo; g) La supervisión/Liderazgo, y h) Gerencia/Administración.

Determinantes del desempeño laboral

Describimos lo señalado por Campbell (1990, mencionado en Del Valle, 2010) al clasificar los determinantes en directos e indirectos.

Los determinantes directos dependen del individuo e influyen directamente en el nivel de rendimiento. Se clasifican en:

- Conocimiento: Conjuntos articulados de información que poseen las personas en variedad de temas.
- Destrezas o habilidades: Grado de dominio que una persona posee en la ejecución de una(s) tarea (s) específicas.
- Motivación o motivos: Grado de preferencia vocacional que una persona manifiesta por una actividad. Impulso para realizar una actividad determinada.

Los determinantes indirectos influyen en el rendimiento laboral indirectamente a través de los determinantes directos. Pueden ser internos o externos:

Los determinantes indirectos se clasifican en:

- Capacidades o aptitudes: Rasgos generales de los individuos, que hacen referencia al potencial innato que tiene un sujeto para realizar cierto tipo de actividades.
- Rasgos de personalidad: Elementos relativamente estables de ciertos patrones conductuales.
- Actitudes: Predisposición de una persona a valorar favorable o desfavorablemente los objetos, sujetos o situaciones que le rodean.
- Valores: Ciertas normas de conducta o patrones comportamentales adoptados por las personas.
- Intereses: Atracción que tienen ciertos objetos, sujetos o situaciones, para una persona determinada.

Los determinantes indirectos externos al individuo:

- Organizacionales: Disponibilidad de recursos, organización del trabajo, entre otros.

Desempeño Humano.

La satisfacción y la búsqueda de un desempeño humano eficaz dentro de las organizaciones están condicionadas a una red de variables interrelacionadas. Esa red puede ser entendida como elementos que influyen el comportamiento de los individuos, su motivación y su desempeño.

Es importante que el individuo descubra su propio desempeño en cuanto ejecuta su trabajo y para eso es importante que el individuo se sienta responsable de las funciones asignadas, cuando el trabajador siente que su trabajo es rutinario, se va a desinteresar.

La mejora del desempeño en el trabajo puede estar relacionada a la forma de comunicarse con el colaborador, de una forma directa y sin equivocaciones su patrón de desempeño. Resaltar las fortalezas y debilidades es importante para que el colaborador tenga una idea clara como está desempeñando su trabajo, pues, muchas veces, el empleado acredita, subjetivamente que está bien lo que realiza, Es importante que él sepa que el gerente está pensando en su trabajo.

Por tanto, es necesario reconocer que los gerentes apenas reconocen cuales son las necesidades importantes y cuales están insatisfechas. Por ello, es recomendable que los administradores practiquen la administración de forma que las personas puedan esperar satisfacer sus necesidades por medio del trabajo.

Wagner III (1999, p.106) identifico que la motivación, aliada a otros factores, se combina en la determinación del desempeño, o sea, el desempeño será alto cuando una persona dirige sus esfuerzos para resultados correctos y tiene aptitud para ejecutar los comportamientos necesarios en la búsqueda de resultados.

La percepción del papel es la convicción de las personas acerca de que ellas están realizando. Cuando esas convicciones son precisas, esas personas enfrentan una tarea sabiendo cómo debe ser hecho y cuando sucede ello está garantizando que toda su energía está orientada a sus tareas y los resultados serán correctos.

El gerente tiene un papel relevante en el análisis del desempeño, como conductor del auto evaluación del funcionario, estimulándolo a corregir las deficiencias informando aspectos de su desempeño que precisa mejorar.

El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio de la necesidad de conseguir trabajar y mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

Motivación Laboral. Básicamente existen tres formas de conseguir que las personas quieran seguir haciendo el esfuerzo físico y mental que supone estar ocho horas diarias trabajando:

- La amenaza de castigos
- La esperanza de premios
- Convenciéndoles de que merece la pena trabajar.

Por otra parte la motivación puede ser algo externo o interno. En ocasiones, se dice no me motivan, dando a entender que la motivación debe venir de fuera del sujeto. Efectivamente, se puede motivar desde afuera, pero el sujeto también puede motivarse a sí mismo (automotivación) y, en cualquier caso, si la motivación es externa, el individuo puede y debe hacerla suya para que sea capaz de mantener la conducta.

En general, se acepta que motivar es:

- Respaldar los esfuerzos de la gente, pero no hacer el trabajo de ellos.
- Premiar y alabar a las personas cuando se lo merecen, pero no siempre.
- Enseñar a intentarlo a pesar de la dificultad.
- Poner metas difíciles, pero posibles, nunca demasiado fáciles o imposibles.
- Confiar en la habilidad de los demás.
- Corregir y evaluar conductas concretas, no a la persona como tal.
- Recordar a las personas sus buenas cualidades.

(Silvia Gonzales, M. del P., 2008, p. 91)

Motivación y satisfacción en el trabajo.

Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de

motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima social, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo se comportar de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

Suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores; en el sistema internacional, hay una concentración del ingreso y otras tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana.

El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Al respecto, Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997) señalan que:

Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. (p. 507)

En ese mismo contexto, Gordon, J. (1997) señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación". (p. 114)

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Gordon, J. (1997) responde que "las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla".

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores.

Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

Papel del gerente y/o directivo.

Moreira (1997, p16) ve al gerente como un difusor y gerenciador de las informaciones disponibles, ya que estando en contacto con el medio ambiente, comparte y distribuye las informaciones consideradas importantes para la empresa y para la consecución del trabajo. El gerente actúa también como negociador, procurando soluciones a los problemas que se presenten, armonizando responsabilidades y buscando la convergencia de intereses.

Un importante papel del gerente es liderar el grupo para la realización de actividades y la formación y mantenimiento del grupo.

En la mayor parte de las organizaciones, cabe al gerente la responsabilidad, por el desempeño de sus colaboradores y por su constante evaluación y comunicación de los resultados.

Según Robbins (1999): "toda organización contiene personas, y es el trabajo de la gerencia dirigir y coordinar estas personas. Cuando los gerentes motivan a sus colaboradores están dirigiendo las actividades de otros, seleccionando los canales de comunicación más eficaces y resolviendo conflictos entre sus miembros" (p. 3)

2.3.2. Clima organizacional

a. Teorías de la administración: Teoría clásica. Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- Comerciales: compra, venta e intercambio.
- Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

b. Teoría de las relaciones humanas. Chiavenato, I. (2006) afirma que:

El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización,

etc. de repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la maquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo economicus cede el lugar al hombre social. Esta revolución de la administración, que destacó el carácter democrático de esta, ocurrió en los albores de la segunda guerra mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social.

Influencia de la motivación humana

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esas teorías de la motivación.

El experimento realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas. (p. 100)

Moral y clima organizacional

Chiavenato, I. (2006) afirma que:

Según los autores de la teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los

objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. La literatura sobre la moral de los empleados comenzó con la teoría de las relaciones humanas. La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable. (p. 103-104)

c. *Teoría del desarrollo organizacional.* Chiavenato, I. (2006) afirma que:

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En tal sentido, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta

(principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. (p. 318)

Los cambios y la organización

Chiavenato, I. (2006) afirma que:

El concepto de desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevo a un nuevo concepto de organización, de cultura organizacional y clima organizacional. (p. 319)

Chiavenato, I. (2006) afirma que:

Clima organizacional, constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. (p. 321)

Cambio de la cultura y del clima organizacional

Chiavenato, I. (2006) afirma que:

La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y

productividad. Para cambiar la cultura y clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, ósea:

- Adaptabilidad. O sea, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable la organización debe ser flexible, para poder adoptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan estas de dentro o de fuera de la organización.
- Sentido de identidad. Sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes. En el desarrollo organizacional no existe lugar para enajenación del empleado, pero para el compromiso del participante.
- Perspectiva exacta del medio ambiente. O sea, la percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- Integración entre los participantes. Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado.

La tarea básica del desarrollo organizacional es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización. (p. 322)

d. *Teoría del Clima Organizacional de Likert.* Brunet (como se cita en García, M. Ibarra, L. & Contreras, C, 2004, p.17) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (como se cita en García, M. Ibarra, L. & Contreras, C, 2004, p.18) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus

informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

e. *Tipos de Climas Organizacionales*

e.1. Clima de Tipo Autoritario: Sistema Autoritario Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

e.2. Clima de Tipo Autoritario: Sistema Autoritario Paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

e.3. Clima de Tipo Participativo: Sistema Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza

en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

e.4 Clima de Tipo Participativo: Sistema de Participación en Grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Para Robbins (1999) el concepto de Clima Organizacional tiene su origen en los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional.

Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

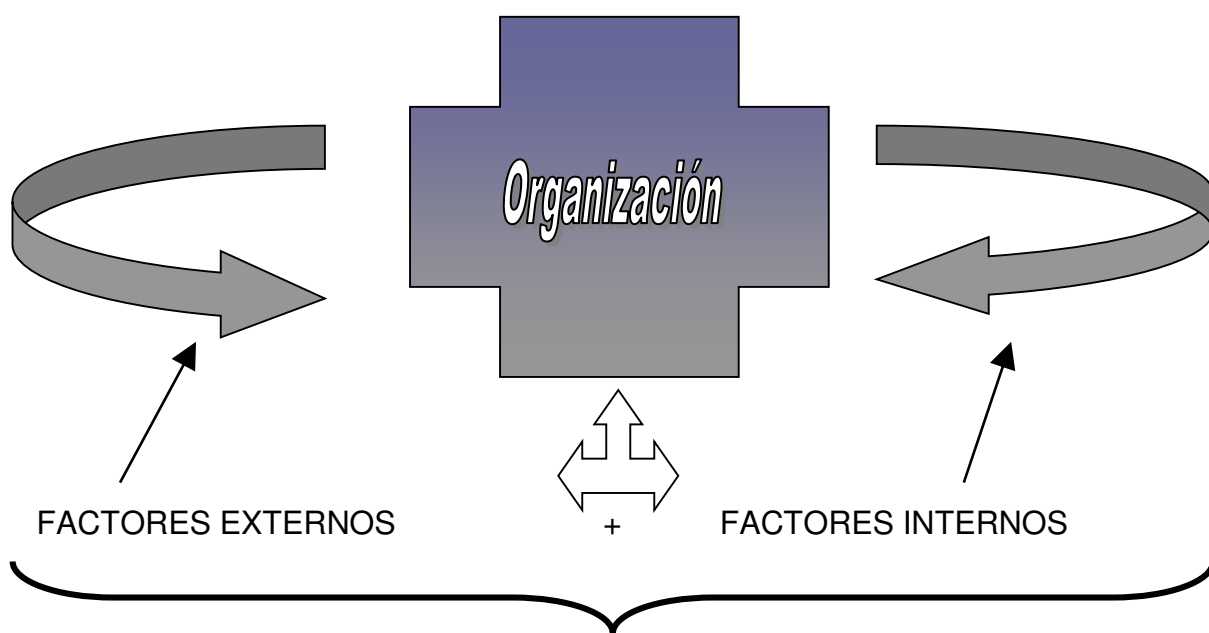


Figura 1. Factores que conforman el Clima Organizacional (Tomado de Sánchez, M, 2005)

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la

organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se

ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

f. *Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer*

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Tomado de: Acosta y Venegas, 2010)

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la

organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso

humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

g. Modelo clima organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño

El modelo de Evan (1976) se inscribe dentro de la teoría general de sistemas, a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Considera la organización como un sistema abierto en interacción constante con el medio en el cual se desarrolla. Asimismo, la organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cualquier cambio o modificación en cualquiera de estas partes, queda afectado todo el sistema. La organización busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y, las exigencias y necesidades internas.

Así, de acuerdo con este autor, una serie de influencias externas a la organización (*inputs*) tienen repercusiones sobre el clima que en ella se crea, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico que puede ser tomado como punto de partida para explicar este modelo, son los fines de la organización. Estos, explícita o implícitamente definidos, condicionan el proceso de toma de decisión de los ejecutivos relativos a planes generales de la organización. Estas decisiones tienen como resultado la elección de tecnología, la creación y configuración

de unidades funcionales y el establecimiento de normas diseñadas para regular el comportamiento de los miembros. Como consecuencia de estos procesos emerge una estructura de status de carácter jerárquico que afecta a la socialización de los nuevos miembros y a su asignación de roles. El desempeño de esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros de la organización que directa o indirectamente ejercen influencia sobre su desempeño. A su vez, ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas, especialmente en aquellas organizaciones regidas por principios de racionalidad y universalismo.

Los procesos de socialización de roles, interacciones entre rol y conjunto de rol y desempeño de rol influyen colectivamente sobre el tipo de relaciones interdepartamentales que se desarrollan dentro de la organización y además, la especialización funcional entre subunidades genera no solo diversos grados de cooperación sino también de conflicto y de competición por la distribución de los recursos que resultan escasos.

Las recompensas recibidas por los miembros por su desempeño del rol y sus experiencias interdepartamentales e intradepartamentales les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación, influido en parte por el compromiso de los miembros en su rol, sus subunidades y la organización total, da como resultado la configuración del clima organizacional percibido. Esa percepción del clima, a su vez, influye sobre el desempeño organizacional en su conjunto, probablemente a través de sus efectos de feedback sobre el desempeño de los roles.

El nivel de eficacia en el desempeño organizacional determina en buena medida la consecución de los fines organizacionales y el establecimiento de nuevos o redefinidos fines que nuevamente inician el ciclo.

Como se ve, en este modelo se recogen algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual, como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la eficacia consiguiente de la organización en su conjunto, es decir, la retroalimentación de todos los componentes del sistema en términos de la repercusión del clima organizacional sobre la eficacia del desempeño previsto y las vías por las cuales el clima puede ser modificado para su adecuación a la regulación del sistema organizacional.

Cuadro N° 5: Dimensiones del clima organizacional que se relacionan con satisfacción laboral y rendimiento

NOMBRE DE LA DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Toma de Decisiones	Influencia sobre las decisiones.
Riesgos	Voluntad de experimentar con el cambio
Recompensas	Recompensas basadas en el desempeño.
Presión	Fijación de altos niveles de desempeño
Relaciones entre trabajadores	Prevalece una atmósfera amigable y de confianza
Estilo de supervisión	Valoración, consideración y respaldo al empleado
Competencia de los empleados	Los empleados reciben la preparación adecuada y know-how para realizar el trabajo
Responsabilidad	Los empleados se responsabilizan de su trabajo
Características de la función	Los puestos se caracterizan por la variedad, los retos y logros que valgan la pena
Ambiente de trabajo	Los empleados tienen unas condiciones de trabajo apropiadas
Estructura	Los puestos están claramente definidos y estructurados.

Tomado de: Chiang. (2004)

2.3.3 Trabajo administrativo en las universidades

2.3.3.1. Normas Universitarias del trabajo administrativo

Ley N° 30220: ley universitaria

Del personal administrativo

CAPÍTULO XV

PERSONAL NO DOCENTE

Artículo 132°.- Personal no docente

El personal no docente presta sus servicios de acuerdo a los fines de la universidad. Le corresponde los derechos propios del régimen laboral público o privado según labore en la universidad pública o privada.

La gestión administrativa de las universidades públicas se realiza por servidores públicos no docentes de los regímenes laborales vigentes.

2.3.3.2. Trabajo administrativo en las universidades tecnológicas.

Dentro de las actividades administrativas podemos considerar las actividades comerciales y las actividades administrativas propiamente dichas:

a. Actividades comerciales. Se reducen a la investigación del mercado educativo; llevan al cliente el servicio formativo que necesita, en las condiciones tecnológicas precisas, en cantidad y calidad, en un plazo determinado y a un precio competitivo.

Este órgano tendrá actividades de varias índoles, en particular la de investigar las necesidades de su mercado en calidad y cantidad; la de definir los segmentos que interesan al centro, y la de estar siempre al corriente de las actividades de la competencia.

También será de su incumbencia la definición de la estrategia y táctica de ventas, así como la elaboración de sus planes de promoción y publicidad. Será objeto de su responsabilidad el desarrollo de las actividades referentes a:

- Políticas de precios por los servicios educativos.
- Estrategia y táctica de ventas del producto educativo
- Evaluación del alcance de los proyectos educativos.

Las otras actividades estarán centradas sobre esta misión y deberán realizarse de forma que se complemente con la mayor eficacia comercial.

b. Las actividades administrativas. Las podemos reducir a tres grandes grupos, las cuales dan lugar a sus respectivos planes:

De gestión personal

- De gestión propiamente dicha. Labores, legales, de capacitación y desarrollo de personal y clima social de la institución educativa.
- De captación de recursos humanos. Selección, reclutamiento, contratación.
- De planeación de personal. Valoración de puestos, retribuciones, convenios, negociaciones
- De control de personal. Nóminas, absentismo, disciplina, etc.

Económicos financieros

- a) Análisis económico financiero:
 - Previsiones de tesorería e ingresos

- Realizaciones de ingresos de ventas
 - Realizaciones de tesorería e ingresos
 - Caja, bancos, ingresos.
 - Contabilidad general y analítica
- b) Control de la política económico-financiera. Elaboración de informes y datos:
- Comparativos entre lo previsto y lo realizado.
 - Analíticos, sobre las desviaciones observadas.
 - Sintéticos, sobre los resultados obtenidos.
 - Estadísticos y costos del sistema educativo

De administración de materiales

- Administración de almacenes.
- Actividades de aprovisionamiento.
- Actividades de logística
- Actividades de mantenimiento y seguridad, etc.

2.4. Marcos Conceptuales o glosario

Adaptabilidad

Capacidad de una persona o cosa para adaptarse a un nuevo medio o situación.

Ambiente Físico

En un estudio de clima organizacional es importante conocer las condiciones físicas de la organización como iluminación, ruido, temperatura y las dimensiones de las oficinas. Por ejemplo, a pesar de la proliferación de los cubículos, muchas personas se quejan de este tipo de estructura, ya que

constituyen barreras arquitectónicas que obstaculizan una comunicación espontánea y fluida y, por ende, el trabajo en equipo y la creatividad.

Autocontrol

El autocontrol también podría definirse como la capacidad consciente del individuo de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional. Una persona con autocontrol puede llegar a manejar sus emociones y regular su comportamiento.

Capacidad de influencia

Capacidad que tiene una persona de determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de otra u otras.

Capacidades Laborales

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales se describe claramente y en un lenguaje corriente, que es lo que una persona debe hacer para desempeñar su trabajo eficientemente.

Clima Organizacional

Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades.

Competencia Laboral

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados o demostradas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingresos por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del negocio.

Comportamiento Organizacional

Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta.

Comunicación

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta.

Condiciones laborales

El concepto de condiciones laborales es bastante amplio y se encuentra relacionado con el entorno en que se trabaja, abarcando lo que es seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo en general. En ese sentido, su impacto se reflejará en la calidad de vida del trabajador a través de su indicador satisfacción del trabajador.

Desempeño Humano

El desempeño es un esfuerzo individual que depende de habilidades y capacidades de la persona y del papel que desempeña, siendo influenciado también por factores condicionantes.

Desempeño laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Eficacia Organizacional

Medida de la gestión de la organización en la consecución de sus objetivos y metas, que incluyen: rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, cualidad del servicio o producto. La organización que no realiza sus metas es ineficaz porque no está cumpliendo su propósito. Además de

medir las actividades es importante satisfacer la demanda de los clientes, si la empresa no consigue atender ese punto, esta con una eficiencia debilitada.

Se considera a la eficacia organizacional como que estimula la cooperación entre grupos y evita la disputa destructiva, aquella en que las personas constantemente trabajan unas contra otras, al contrario de las constructivas. La empresa debe crear mecanismos de control de desempeño, esquemas de entrenamiento, para la absorción de ideas y valores propios, pues consiguiendo estos objetivos, obtenemos la eficacia.

Habilidad Social

Cuando hablamos de habilidad, sea cualquiera el calificativo que le añadamos, estamos hablando de la posesión o no posesión de ciertas capacidades y aptitudes necesarias para cierto tipo de ejecución. Si, como en nuestro caso, hablamos de habilidades sociales, estamos poniendo límites muy precisos a esas capacidades, y esos límites serían los relacionados con la actividad social en general, con la conducta social en múltiples manifestaciones.

Habilidades Técnicas

Son las competencias relacionadas con el desempeño de funciones o trabajos especializados dentro de la organización, constituidas por el conocimiento, los métodos técnicos y el equipo para realizar tareas específicas.

Involucramiento laboral

Es una de las actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Liderazgo

Hay mucha literatura con respecto a este concepto, y uno de tantas definiciones lo engloba como la capacidad o habilidad que tiene una persona o individuo para influir, inducir, animar, motivar etc. a otros individuos a llevar a cabo un conjunto de objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia dentro de un entorno

Kotter (1990) dice: que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para la optimización de la eficacia en la organización, pero también apunta que la mayoría de las organizaciones están sub lideradas y sobre administradas.

Motivación Laboral

Situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida.

Motivación y satisfacción en el trabajo

La palabra motivación deriva del latín motivus, movere, que indican un conjunto de razones y motivos que explican, inducen, incentivan, estimulan y provocan algún tipo de acción y comportamiento.

Negociación

Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias.

Monsalve, (1988) afirma que:

La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este

intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa.

Orientación al logro

La orientación al logro se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.

Papel del gerente y/o directivo

Las nuevas teorías de la administración definen al gerente como responsable por resultados que contribuyen para alcanzar los objetivos trazados, desempeñando un conjunto de papeles y adoptando una serie de comportamientos en actividades interdependientes y dinámicas.

Supervisión

La supervisión es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas.

Realización personal

La realización personal es un desafío para toda persona, pero su logro implica la superación de muchos obstáculos, entre ellos la mala interpretación del concepto, pues la realización no se limita al placer momentáneo, sino que engloba una serie de metas que producen satisfacción verdadera y duradera.

Resolución de conflictos

La resolución de conflictos es una técnica, ensayada por profesionales experimentados que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para

cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios.

Universidad Tecnológica

Las universidades tecnológicas asumen un modelo educativo centrado en la formación polivalente y flexible, intensa y vinculada con el sector productivo, y es aquí donde radica la particularidad del modelo, pues pretende abandonar la idea de la escuela como espacio único para la formación profesional y promueve la formación en el sector productivo vinculada con sus necesidades, a fin de formar profesionales competentes.

Valores

Un valor verdadero y universalmente aceptable es el que produce un comportamiento que beneficia tanto a quien lo ejercita como a quienes lo reciben.

Al ahondar en la definición del valor y fijarnos en algunos de sus aspectos, observamos que los valores están unidos a los seres. Por eso, los valores no se crean, sino que se descubren. También podemos observar que el valor no se percibe sólo en modo racional. Es decir, el valor no surge normalmente como producto de una deducción lógica. Ante todo, el valor es percibido en modo estimativo. LLANES, R. (2001).

CAPÍTULO 3: HIPÓTESIS Y VARIABLES

La metodología parte de la revisión de la literatura utilizada para explicar las variables independiente y dependiente, se hizo necesario operacionalizar las variables de la investigación: ¿Cuáles son los componentes e indicadores para analizar y categorizar las competencias laborales del personal administrativo en el clima organizacional para la gestión de las universidades tecnológicas privadas de Lima? Para responder esta interrogante se estableció un conjunto de criterios que en las páginas siguientes vamos a pasar a explicar.

Según Caballero Romero, A. E. (2011), la hipótesis es un enunciado proposicional que plantea una nueva solución creativa, innovadora a un problema nuevo (no resuelto), mediante el cruce de variables o factores con poder explicativo y que, por ser necesariamente nueva, aun no puede gozar de aceptación. Figura en el plan y el informe final de la investigación o tesis y es el eje principal de orientación sobre lo que debe contrastarse en la ejecución o desarrollo de la investigación.

Según Caballero Romero, A. E. (2011), la variable de investigación es un conjunto de datos que pueden variar y que tienen en común alguna característica, propiedad o atributo que los hace pertenecer al dominio de esa variable. El dominio de una variable es su alcance, lo que comprende o entraña esa variable como elemento.

3.1. Hipótesis General

Las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima.

3.2. Hipótesis Específicas

H₁: El autocontrol influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₂: La adaptabilidad influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₃: La capacidad de influencia incide en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₄: El liderazgo influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₅: El desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₆: Los valores influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H7: La orientación al logro influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

3.3. Identificación de variables

De acuerdo a la clasificación de variables por relación causal según Caballero Romero, A. E. (2011) en una investigación, una variable se considera independiente cuando, en esa investigación, desempeña el rol de causa mayoritaria

De acuerdo a la clasificación de variables por relación causal según Caballero Romero, A. E. (2011) en una investigación, una variable se considera dependiente cuando, en esa investigación, desempeña el rol de efecto o consecuencia.

Variable independiente: Competencias laborales

Variable dependiente: Clima organizacional

Méndez (2006) afirma que en el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así (Silva, 1992, pp. 80-82):

1. Autonomía individual: se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación

hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.
3. Orientación hacia la recompensa: incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.
4. Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros. (p. 38)

3.4. Operacionalización de variables

En consecuencia, se establecen la siguiente variables e indicadores que están conceptualizadas. Un elemento adicional que se aplicara como criterio de análisis son los indicadores, que como señala Altuve (1990) son una definición que asigna significado a una construcción conceptual de la variable, al especificar actividades u operaciones necesarias para medirlas.

Cuadro 6. Operacionalización de la variable competencias laborales

VARIABLE INDEPENDIENTE (X): COMPETENCIAS LABORALES

DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL Según modelo SERVQUAL	COMPONENTES	INDICADORES	N° DE ÍTEMS
1. Autocontrol	La capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional de un trabajador de una Universidad Tecnológica Privada de Lima.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Autocontrol conductual 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de autocontrol	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
2. Adaptabilidad	Capacidad de un trabajador de una Universidad Tecnológica Privada de Lima para adaptarse a un nuevo medio o situación en el año 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas • Prueba de la realidad • Flexibilidad 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de adaptabilidad	11, 12, 13
3. Capacidad de influencia	Capacidad que tiene un trabajador de una Universidad Tecnológica Privada de Lima de determinar o alterar la	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Internalización 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de capacidad de influencia	14, 15, 16

	forma de pensar o de actuar de otro u otros empleados.			
4. Liderazgo	La capacidad o habilidad que tiene un directivo de una Universidad Tecnológica Privada de Lima para influir, inducir, animar o motivar a sus empleados a llevar a cabo determinados objetivos de la organización, con entusiasmo y por voluntad propia	<ul style="list-style-type: none"> • El poder • Comprensión fundamental de las personas • Inspirar a las personas para que aplican todas sus capacidades en el desarrollo de un proyecto • Estilo de líder y el clima que este produce 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de liderazgo	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
5. Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por los trabajadores de las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima en el	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución • Técnica que ofrece vías alternativas entre partes en 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de desempeño laboral, resolución de conflictos y	24, 25, 26, 27, 28

	<p>logro de las metas dentro de la organización en durante el 2012.</p> <p>La resolución de conflictos es una técnica, ensayada por profesionales experimentados de las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios.</p> <p>La negociación en una Universidad Tecnológica Privada de Lima es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un</p>	<p>disputa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordar 	negociación	
--	--	--	-------------	--

	acuerdo.			
6. Valores	Los valores que produce el comportamiento de un trabajador de una Universidad Tecnológica Privada de Lima que beneficia tanto a quien lo ejerce como a quienes lo reciben en su ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento • Beneficio social 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de valores	29, 30, 31
7. Orientación al logro	El esfuerzo que hacen los trabajadores de una Universidad Tecnológica Privada de Lima como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en los proyectos universitarios, dentro de las expectativas esperadas	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad • Capacidad • Merecimiento 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de orientación al logro	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40

Cuadro 7. Operacionalización de la variable clima organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE (Y): Clima organizacional

DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL Según modelo SERVQUAL	COMPONENTES	INDICADORES	N° DE ÍTEMS
1. Realización personal	Posibilidad que el medio laboral en una Universidad Tecnológica Privada de Lima y sus funciones que realicen favorezcan el desarrollo personal, con perspectivas a un desarrollo futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de realización personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
2. Involucramiento laboral	Estado en el cual un empleado de una Universidad Tecnológica Privada de Lima se identifica con su organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros en el año 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • internalización 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de involucramiento laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
3. Supervisión	Servicio de orientación y asesoría técnica en la cual se verifica y evalúa para recoger información sobre la problemática que deberá ser superada	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Evaluación 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de supervisión	3,8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48

	a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas en una Universidad Tecnológica Privada de Lima en el año 2012			
4. Comunicación	Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar las metas de una Universidad Tecnológica privada durante el año 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Emisor • Receptor • Mensaje • Canal • Codificación • decodificación 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
5. Condiciones laborales	Las condiciones laborales abarcan lo que es seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo en general en una Universidad Tecnológica Privada de Lima en el año 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral • Condiciones de trabajo 	Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de condiciones laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

3.5 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima. Año 2012

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
Problema General ¿De qué manera las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?	Objetivo General Determinar de qué manera las competencias laborales influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional	Hipótesis General Las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima.	X: Competencia s laborales	<u>Variable Independiente:</u> x ₁ : Autocontrol x ₂ : Adaptabilidad x ₃ : Capacidad de influencia x ₄ : Liderazgo x ₅ : Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación x ₆ : Valores x ₇ : Orientación al	X ₁ : Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de autocontrol X ₂ : Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de adaptabilidad X ₃ : Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de capacidad de influencia	Transaccional Correlacional causal
Problemas Específicos 1. ¿De qué manera el autocontrol influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?	Objetivos Específicos 1. Determinar de qué manera el autocontrol influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional	Hipótesis Específicas H ₁ : El autocontrol influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima				

<p>2. ¿De qué manera la adaptabilidad influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?</p> <p>3. ¿De qué manera la capacidad de influencia incide en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?</p> <p>4. ¿De qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?</p> <p>5. ¿De qué manera el desempeño laboral,</p>	<p>2. Determinar de qué manera la adaptabilidad influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional</p> <p>3. Determinar de qué manera la capacidad de influencia incide en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional</p> <p>4. Determinar de qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional</p> <p>5. Determinar de qué manera el desempeño</p>	<p>H₂: La adaptabilidad influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima</p> <p>H₃: La capacidad de influencia incide en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima</p> <p>H₄: El liderazgo influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima</p> <p>H₅: El desempeño laboral, resolución de</p>	<p>Y: Clima organizacional</p>	<p>logro</p>	<p>X₄: Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de liderazgo</p> <p>X₅: Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación</p> <p>X₆: Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de valores</p> <p>X₇: Porcentaje de trabajadores de acuerdo al nivel de orientación al logro</p>	
--	---	---	--------------------------------	--------------	--	--

<p>resolución de conflictos y negociación influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?</p>	<p>laboral, resolución de conflictos y negociación influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional</p>	<p>conflictos y negociación influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima</p>				
<p>6. ¿De qué manera los valores influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?</p>	<p>6. Determinar de qué manera los valores influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional</p>	<p>H₆: Los valores influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima</p>				
<p>7. ¿De qué manera la orientación al logro influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima?</p>	<p>7. Determinar de qué manera la orientación al logro influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional</p>	<p>H₇: La orientación al logro influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima</p>				

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo y Diseño de la investigación

Durante la presente investigación se ha verificado que son muchos los autores que han investigado con metodologías tanto cuantitativas como cualitativas las competencias laborales y el clima organizacional, debido a que permiten describir, analizar e interpretar una realidad dentro de las organizaciones empresariales. Es así que, Altuve y Rivas (1998) afirma que el diseño de una investigación, "... es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio" (p. 231).

Meneses (2004) indica que "la ciencia social es fruto del conocimiento conseguido y aceptado por el hombre por medio de procesos de reflexión, sistematización y rigor realizados con la finalidad de interpretar y comprender la realidad" (p. 224). Este enfoque es muy usado para investigar fenómenos sociales; como es el caso del presente trabajo de investigación que tiene como propósito conocer cómo influyen las competencias laborales en el clima organizacional de las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar su nivel de clima organizacional con una propuesta metodológica.

La presente investigación es un estudio no experimental, transeccional, correlacional, causal, ya que su preocupación radica en describir y correlacionar los elementos que conforman el modelo que aquí se presenta, al igual que las características presentes en el clima organizacional y las competencias laborales como medios fundamentales del cambio en las universidades tecnológicas privadas de Lima.

Fandos (2003) indica que en este tipo de investigación se “sostiene que la explicación causal en el dominio de la vida social no puede basarse exclusivamente en las semejanzas observadas en conductas anteriores y subyacentes”; por lo tanto, se decidió aplicar encuestas de tipo escala de Likert para analizar las opiniones de los trabajadores administrativos.

El tipo de información obtenido es de tipo cualitativo debido a que la investigación se refirió a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no. Se utilizaron para analizar los discursos libres de las autoridades universitarias y personal administrativo, quienes deben contribuir de forma directa en la solución de las cuestiones Organizacionales, apuntando las fallas administrativas y sugiriendo mejorías. La información de las autoridades permitió esclarecer lo que piensan del clima organizacional, posibilitando la construcción de un nuevo direccionamiento organizacional a partir de los resultados a favor de la mejora de las competencias laborales.

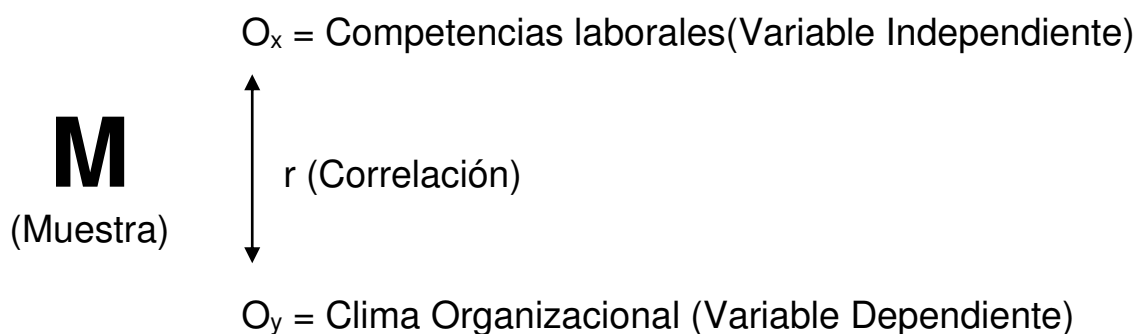


Figura 2. Esquema de representación gráfica de la relación de las variables.
Elaboración propia

Donde “M” es la muestra de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, los subíndices “x, y” en cada “O” nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las variables distintas: X, Y; finalmente la “r” hace mención a la posible relación existentes entre las variables estudiadas. (Tuckman, 1978, Pág. 147, citado por Castro, 1999).

4.2 Unidad de análisis

Un personal administrativo de las universidades tecnológicas privadas de la ciudad de Lima.

4.3 Población de estudio

Para Balestrini (1998) la población objeto de estudio representa “... un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga”

La población está constituida por dos grupos bien definidos en las universidades tecnológicas privadas: el personal administrativo asignado a las facultades (administración, derecho, ingeniería de software, etc.) y el personal de las áreas administrativas (logística, relaciones públicas, seguridad, etc.).

4.4 Tamaño de muestra

Para los efectos de recolección de información sobre los 210 trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de la ciudad de Lima, se utilizó el método y la fórmula de Dennis, R, autor del libro: Cálculo de Tamaño de Muestreo. Fórmula del tamaño de muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

$Z = 1.96$ (Valor de la abscisa de la curva normal para un nivel de confianza de 95%)

$p = 0.8$ (Proporción de trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima que

	consideran que las competencias laborales influyen en el clima organizacional)
$q = 0.2$	(Proporción de trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima que consideran que las competencias laborales no influyen en el clima organizacional)
$e = 0.03$	(Error de estimación de la proporción de la muestra respecto de la población)
$N = 210$	(Tamaño de la población de trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima)

Reemplazando:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,8 \times 0,2 \times 210}{0.03^2 (210 - 1) + 1,96^2 \times 0,8 \times 0,2} = 160,793$$

Luego, como el redondeo es a la unidad inmediata superior, el tamaño de la muestra mínimo requerido es de 161 trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima.

4.5 Selección de muestra

Según Robert Johnson, Patricia Kuby (2004) se denomina marco muestral a la lista de elementos que pertenecen a la población de la cual se obtendrá la muestra; y esta fue revisada según la lista de trabajadores administrativos de la Universidad Tecnológica del Perú y la Universidad de Ingeniería y Tecnología de la ciudad de Lima de las cuales se seleccionó a los elementos de la muestra aplicando la técnica del muestreo aleatorio estratificado.

En un muestreo estratificado la población se divide en grupos o estratos que son heterogéneos entre sí, pero homogéneos dentro de cada grupo o estrato para lograr una mayor representatividad de los grupos que conforman la población. La cantidad de elementos a seleccionar de cada estrato se ha obtenido por medio de la **afijación proporcional** donde la distribución se hace de acuerdo al tamaño de la población en cada estrato

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, “a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (Hernandez Sampieri, R.; *et. al.* 2003)

Cuadro N° 8: Calculo de la muestra proporcional al tamaño del estrato

Estratos	Número de elementos en el estrato N_h	Posiciones (desde-hasta)	Cantidad seleccionada por estrato $n_h = \frac{N_h}{N} \times n$
1. Personal asignado a las facultades	$N_1 = 90$	1 - 90	$n_h = \frac{90}{210} \times 161 = 69$
2. Personal asignado a áreas administrativas	$N_2 = 120$	91 - 210	$n_h = \frac{120}{210} \times 161 = 92$
Total	$N = 210$		$n = 161$

Por lo tanto, según esta técnica se han seleccionado aleatoriamente:

69 trabajadores administrativos asignados a las facultades y 92 trabajadores administrativos asignados a áreas administrativas de las universidades tecnológicas privadas de Lima.

4.6 Método y Técnicas de Recolección de datos

Según Arias (2004), la técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.

La recolección de datos tal como Tejada (1997) expresa es una “*las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica*”. Lo que implica que es uno de los ejes principales de la investigación, y que de ella se desprende el análisis de los datos y la información que va ser analizada para su divulgación según resultados obtenidos de cualquier investigación.

De acuerdo a Tejada (1997), se ha hecho necesario considerar tres variables para la recolección de la información: lugar, tiempo y procedimiento; para esta investigación se contó con la colaboración de coordinadores académicos y administrativos durante el mes de julio del año pasado a fin de hacer llegar las encuestas a los trabajadores administrativos tanto en las instalaciones administrativas como académicas de la Universidad Tecnológica del Perú.

Según Palella y Martíns (2004), el instrumento es cualquier recurso del cual puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información.

Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) define el instrumento como

“...aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. Se deduce entonces que el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos a analizar según características pertinentes; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de

las variables a estudiar, que para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta a escala de Likert, bajo la modalidad de cuestionario.

Según Briones (1995) la encuesta es una: “técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado... para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento”

a. Instrumentos de Investigación

a.1. ESCALA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES (EECOMLAB)

Esta escala se elaboró mediante las recomendaciones del modelo Assessment Center Sociopsicodramática y que estable las siguientes dimensiones:

Autocontrol: es la capacidad de mantener las emociones propias bajo control y evitar reaccionar negativamente ante situaciones difíciles (provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás). En los niveles inferiores implica la capacidad de mantener la calma en momentos de estrés y presión de tiempo; en los niveles más altos implican no sólo mantener la calma propia sino calmar a los demás en situaciones de alta emocionalidad.

Adaptabilidad: es la capacidad de adoptar, adaptarse y/o trabajar de manera efectiva frente a cambios que se generen. Implica entender y evaluar una variedad de situaciones, individuos o grupos, captando y apreciando perspectivas o puntos de vista diferentes y actuando en consecuencia.

Capacidad de influencia: capacidad para influir y persuadir a otras personas, con miras a maximizar los resultados del área y/o de la organización. Implica producir un impacto y convencer a las personas por la fuerza de sus argumentos, su credibilidad, la forma como transmite sus posiciones y la habilidad de entender a la audiencia y adaptar el mensaje y/p argumentos en función de la misma para que apoyen sus ideas/planes/propuestas.

Liderazgo: capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivo, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos. Incluye actuar para que la visión de la empresa sea escuchada, comprendida y aplicada por todos, generando entusiasmo y energía para alcanzarla de la manera más efectiva consiguiendo la confianza y disposición de su gente.

Orientación al logro: es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible y por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos (a nivel individual u organizacional) enfocándose en los objetivos clave del negocio. Implica el cuestionamiento de la eficiencia de los procesos de su área y organizacionales, logrando identificar no sólo lo que hay que cambiar o mejorar, sino también actuando para concretarlo.

Desempeño Laboral: se refiere a las acciones bajo control de los empleados, que contribuyen a los objetivos de la organización (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Viswesvaran, 2001; Sáez, 2007).

Esta escala tipo Likert fue adaptada de la prueba de desempeño laboral de Williams y Anderson (1991) e incluye ítems de cinco opciones: Casi nunca, a veces, casi siempre, siempre. Una puntuación alta indica que los empleados cumplen con todas las tareas que les asignan o están contempladas en su cargo; una puntuación baja implica que los empleados no cumplen los requisitos que les exige el cargo.

Validez y confiabilidad

Con el fin de satisfacer los criterios de validez se ha empleado la técnica ítem-test demuestra que todos los ítems pueden discriminar en los sujetos de estudio el constructo que mide, los valores tienen valores de alta significatividad. De acuerdo a Anastasi y Urbina (1998) señalan que los reactivos que obtienen valores menores a 0.20 o son negativos, lo cual no es el caso en esta prueba, por lo tanto, es una prueba homogénea (ver anexo 11), tanto en sus valores globales como en sus dimensiones (Cuadro 8)

Cuadro 9. Índice de consistencia del instrumento de evaluación de las competencias laborales según sus dimensiones

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Autocontrol	,858	,942
Adaptabilidad	,768	,950
Capacidad de influencia	,844	,943
Liderazgo	,897	,938
Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	,755	,949
Valores	,825	,944
Orientación al logro	,913	,936

Fuente. Elaboración propia

La literatura señala que esta escala obtiene importantes niveles de confiabilidad, lo que se aprecia en los cuadros 9 y 10 (Tomado de: Del Valle, 2010)

Cuadro 10. Análisis de la consistencia de la prueba de Competencia laboral en diferentes estudios

	Alfa en diferentes autores
Williams y Anderson (1991)	0.83
Turnley et. al.,2003	0.93
Martínez y Ramírez (2007)	0.93

Fuente. Elaboración propia

En la presente investigación según se observa en el cuadro 11 se ha obtenido un alfa de 0.982, lo cual es un valor de consistencia alto, adicionalmente tal como se observa en el cuadro 12 se ha aplicado la técnica de la división por mitades, el resultado obtenido es un indicador de la covariación entre ambas mitades, es decir, de la consistencia interna del test obteniéndose el coeficiente de Pearson para correlación entre formas con un valor de 0.899 y como el instrumento real es el doble que los usados para desarrollar esta prueba el coeficiente de Pearson corrige este detalle aplicando la fórmula de Spearman-Brown que nos muestra un valor de 0.947, la fórmula de Guttman-Rulon también va en ese sentido ya que también solo requiere de la aplicación de un test para evaluar el análisis en dos mitades obteniéndose siempre valores por debajo de la fórmula de Spearman-Brown, a pesar de eso 0.908 sigue siendo un valor alto, por todo lo cual, podemos afirmar que este cuestionario es muy consistente en la evaluación del desempeño laboral.

Cuadro 11. Nivel de consistencia en el presente estudio del instrumento de medición de las competencias laborales según técnica alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	40

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 12. Nivel de consistencia en el presente estudio según técnica de la división por mitades

Estadísticos de fiabilidad

Correlación entre formas		,899
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	,947
	Longitud desigual	,947
Dos mitades de Guttman		,908

Fuente. Elaboración propia

Ficha técnica

Escala de Competencia Laboral

Nombre	: Escala Competencia Laboral.
Adaptación	: Carlos Ortega (2012)
Administración	: Individual o Colectiva / Formato físico
Duración de la Prueba	: 30 minutos.
Grupos de aplicación	: Trabajadores con dependencia laboral docente.
Calificación	: Manual/Mecánica.
Usos	: Diagnóstico Organizacional
Muestra Tipificación	: 161 trabajadores con dependencia laboral de una universidad tecnológica privada de Lima.

Materiales : Cuestionario

La prueba consta de cincuenta (40) ítems. Además, consta de siete (7) factores:

Factor I: Autocontrol.

Factor II: Adaptabilidad.

Factor III: Capacidad de influencia.

Factor IV: Liderazgo.

Factor V: Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación

Factor VI: Valores.

Factor VII: Orientación al logro

a. Puntaje y calificación

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 40 y 280. Los puntajes altos significan una "Alta Competencia laboral" y los puntajes bajos una "Baja Competencia laboral".

Distribución de ítems:

- Factor I: Autocontrol: : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Factor II: Adaptabilidad: 11, 12, 13
- Factor III: Capacidad de influencia: 14, 15, 16
- Factor IV: Liderazgo: 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
- Factor V: Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación: 24, 25, 26, 27, 28
- Factor VI: Valores: 29, 30, 31
- Factor VII: Orientación al logro: 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40

a.2. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL-SPC

La Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo (1999) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre su percepción con relación a su interacción con el trabajo. Es también uno de los instrumentos que ha generado un mayor volumen de estudios e investigaciones.

Este instrumento está formado por 50 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. La prueba contiene cinco factores denominados realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

El instrumento se puede utilizar de manera colectiva e individual, tiene una duración de treinta minutos aproximadamente, lo cual se puede aplicar desde los 17 en adelante. La normatividad se utilizan los datos proporcionados por la muestra original (1323 empleados), expresados en percentiles.

Validez y Confiabilidad en el Perú. Palma (1999), realizó la validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los

ítems se obtuvo una correlación de 0.87 y 0.84 respectivamente. Asimismo, se ha empleado la técnica ítem-test demuestra que todos los ítems pueden discriminar en los sujetos de estudio el constructo que mide, los valores tienen valores de alta significatividad. De acuerdo a Anastasi y Urbina (1998) señalan que los reactivos que obtienen valores menores a 0.20 o son negativos, lo cual no es el caso en esta prueba, por lo tanto, es una prueba homogénea.

La confiabilidad se estimó con el método Alfa de Cronbach y método de Split Half de Guttman obteniéndose correlaciones de .97 y .90 respectivamente; por lo que se puede afirmar que el instrumento confiable.

En la presente investigación (2012) se ha obtenido, mediante la técnica de Cronbach, niveles muy altos de consistencia, al igual que la autora originalmente (0,969) (Palma, 1999). (Ver anexo 10)

Cuadro 13. Alfa de Cronbach de la Escala de Evaluación del Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	50

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 14. Nivel de consistencia en el presente estudio según técnica de la división por mitades para la Escala de Evaluación del Clima Organizacional

Estadísticos de fiabilidad

Correlación entre formas		,901
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	,925
	Longitud desigual	,925
Dos mitades de Guttman		,904

Fuente. Elaboración propia

En la presente investigación según se observa en el cuadro 13 se ha obtenido un alfa de 0.969, lo cual es un valor de consistencia alto, adicionalmente tal como se observa en el cuadro 14 se ha aplicado la técnica de la división por mitades, el resultado obtenido es un indicador de la covariación entre ambas mitades, es decir, de la consistencia interna del test obteniéndose el coeficiente de Pearson para correlación entre formas con un valor de 0.901 y como el instrumento real es el doble que los usados para desarrollar esta prueba el coeficiente de Pearson corrige este detalle aplicando la fórmula de Spearman-Brown que nos muestra un valor de 0.925, la fórmula de Guttman-Rulon también va en ese sentido ya que también solo requiere de la aplicación de un test para evaluar el análisis en dos mitades obteniéndose siempre valores por debajo de la fórmula de Spearman-Brown, a pesar de eso 0.904 sigue siendo un valor alto, por todo lo cual, podemos afirmar que esta prueba es muy consistente en la evaluación del clima organizacional.

Cuadro 15. Índice de consistencia de las dimensiones del instrumento de evaluación del clima organizacional según dimensiones

Dimensiones de Clima Organizacional	Alfa de Cronbach
Realización Personal	0,901
Involucramiento laboral	0,909
Supervisión	0,913
Comunicación	0,917
Condiciones laborales	0,920

Fuente. Elaboración propia

b. **Baremación.** La muestra de estandarización de la escala de Clima Organizacional del estudio estuvo conformada por 1323 trabajadores dependientes de empresas de producción y de servicios tanto estatales como particulares siendo las características de la muestra analizadas en relación a edad, sexo, condición laboral, jerarquía laboral y tiempo de servicios.

En cuanto a la Calificación, el puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 50 y 250. Los puntajes altos significan un "Clima Organizacional Favorable" y los puntajes bajos un "Clima Organizacional Desfavorable".

Los puntajes se asignan como sigue:

- Ninguno o Nunca. 1 Punto
- Poco. 2 Puntos
- Regular o Algo. 3 Puntos
- Mucho. 4 Puntos
- Todo o Siempre. 5 Punto

Para obtener puntajes parciales por áreas, tomar en cuenta lo siguiente:

Distribución de ítems:

- Factor I: Realización Personal: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
- Factor II: Involucramiento Laboral. 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
- Factor III: Supervisión: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
- Factor IV: Comunicación: 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
- Factor V: Condiciones laborales: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

Ficha técnica
Escala de Clima Organizacional

Nombre	: Escala Clima Organizacional.
Autora	: Sonia Palma Carrillo
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual o Colectiva / Formato físico o computarizado.
Duración de la Prueba	: 30 minutos en formato físico / 15 minutos en formato computarizado.
Grupos de aplicación	: Trabajadores con dependencia laboral
Calificación	: Computarizada
Significación	: Nivel de Percepción Global <ul style="list-style-type: none"> • Realización Personal • Involucramiento Laboral • Supervisión • Comunicación • Condiciones Laborales
Usos	: Diagnóstico Organizacional
Muestra Tipificación	: 1323 trabajadores con dependencia laboral de Lima Metropolitana.
Baremos:	Baremos percentilares generales para muestra total por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa
Materiales	: Manual / Cuestionario (formato físico) / Disquete clave

La prueba consta de cincuenta (50) ítems. Además, consta de cinco (5) factores:

Factor I: Realización personal.

Factor II: Involucramiento laboral.

Factor III: Supervisión.

Factor IV: Comunicación.

Factor V: Condiciones laborales.

C. Puntaje y calificación

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 50 y 250. Los puntajes altos significan una "Clima Organizacional Favorable" y los puntajes bajos una "Clima Organizacional Desfavorable".

Prueba de Análisis Confirmatorio. Tradicionalmente, la duda acerca de la estructura factorial de un constructo se ha evaluado mediante el análisis factorial exploratorio; sin embargo, actualmente se realiza mediante el análisis factorial confirmatorio, el cual presenta propiedades confirmatorias de los análisis factoriales realizados y por consiguiente de la validez de las deducciones teóricas inferidas de tales análisis

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, en tanto que «la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes» (Messick, 1980; p.1015), en este mismo sentido (Cronbach, 1984; p.126) señala que «la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo». La validez de constructo puede ser conceptualizada en términos de un proceso científico de contrastación de hipótesis, donde entraría tanto lo empírico como los juicios racionales: las hipótesis serían las inferencias realizadas a partir de las puntuaciones de los tests y la validación el proceso de acumulación de evidencias que apoyen dichas inferencias, usos o interpretaciones de las puntuaciones del test.

El análisis factorial confirmatorio (Messick, 1980) ha señalado que este se ha elaborado con el propósito de confirmar el hallazgo del análisis factorial exploratorio o lo establecido en la teoría del constructo que se pretende medir; es decir, asumida a priori una estructura teórica, obtenemos una muestra representativa de la población y aplicamos el EFA. Si la estructura obtenida es coincidente con la estructura teórica hemos confirmado nuestro modelo teórico.

Para validar la estructura factorial de los valores de las dimensiones de ambas pruebas y señaladas en su premisa teórica se aplicó el análisis factorial confirmatorio mediante el programa LISREL 8 (Jöreskog y Sörbom, 1993); y en el actual trabajo de investigación el software Amos.

Cuadro 16. Valores de ajuste de los modelos de análisis confirmatorio

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	193	4822,680	3902	,011	1,236
Saturated model	4095	,000	0		
Independence model	90	14784,289	4005	,050	3,691

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados apreciados en el Cuadro 16, los valores encontrados confirman la estructura factorial de 5 factores de la prueba de clima organizacional y la estructura factorial de 7 factores de la prueba de evaluación de desempeño laboral. Asimismo, se aprecia que se confirma la relación entre la variable clima organizacional con cada uno de sus 5 dimensiones y la variables desempeño laboral con cada una de sus 7 dimensiones tal como se aprecia en las figuras 3, 4 y 5.

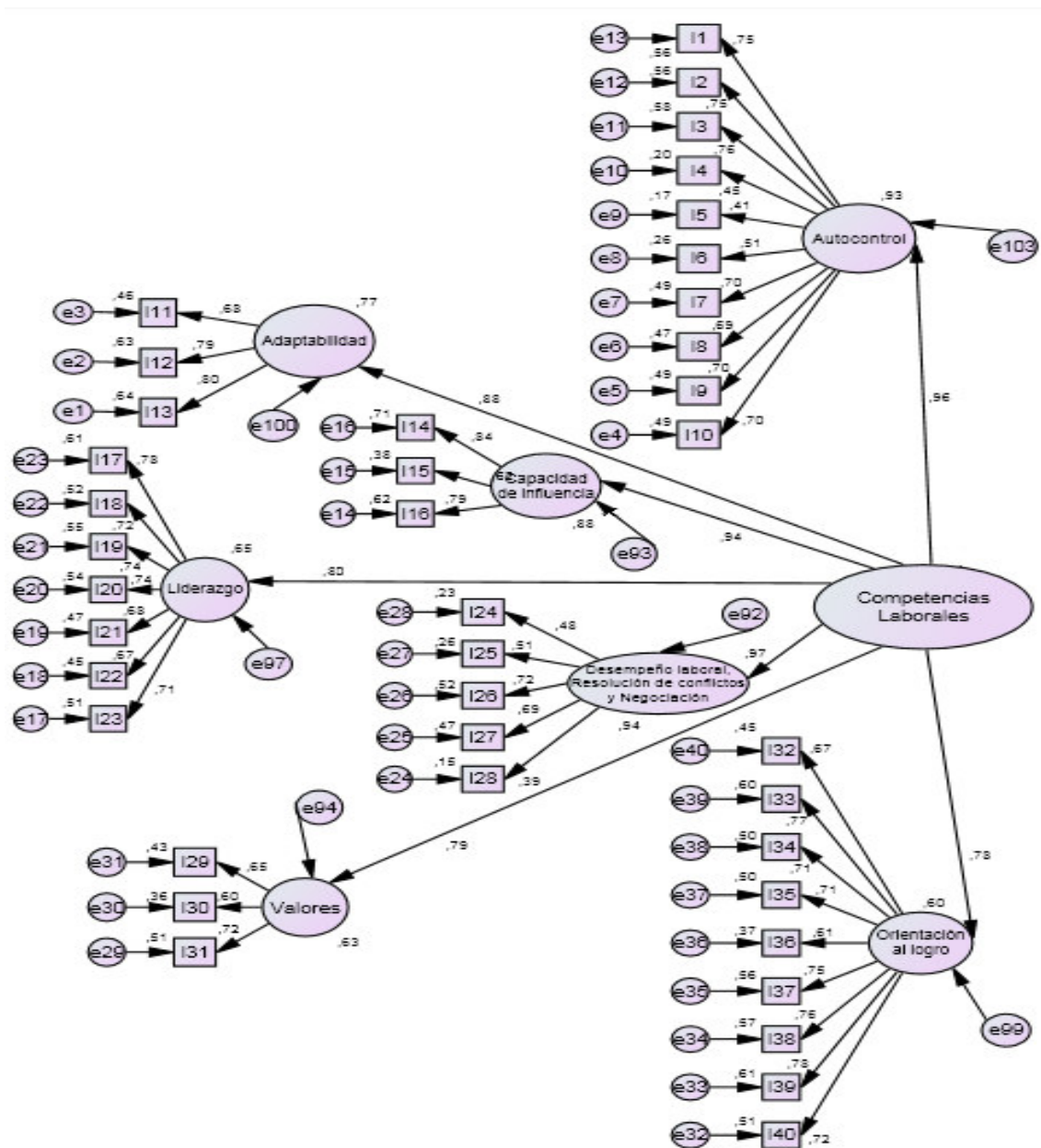


Figura 3: Estructura factorial del constructo competencia laboral y sus niveles de correlación. Elaboración propia

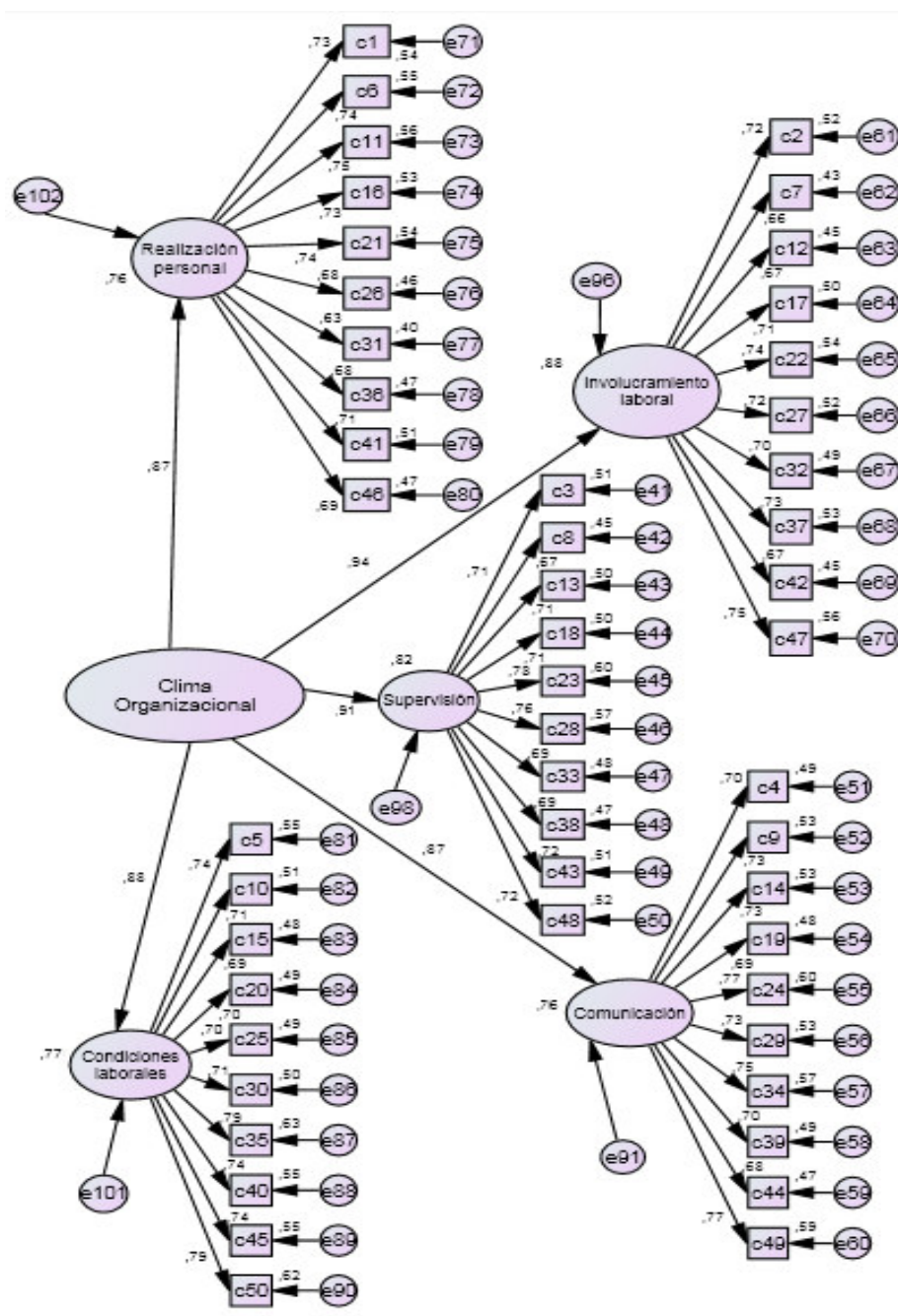


Figura 4: Estructura factorial del constructo clima organizacional y sus niveles de correlación. Elaboración propia

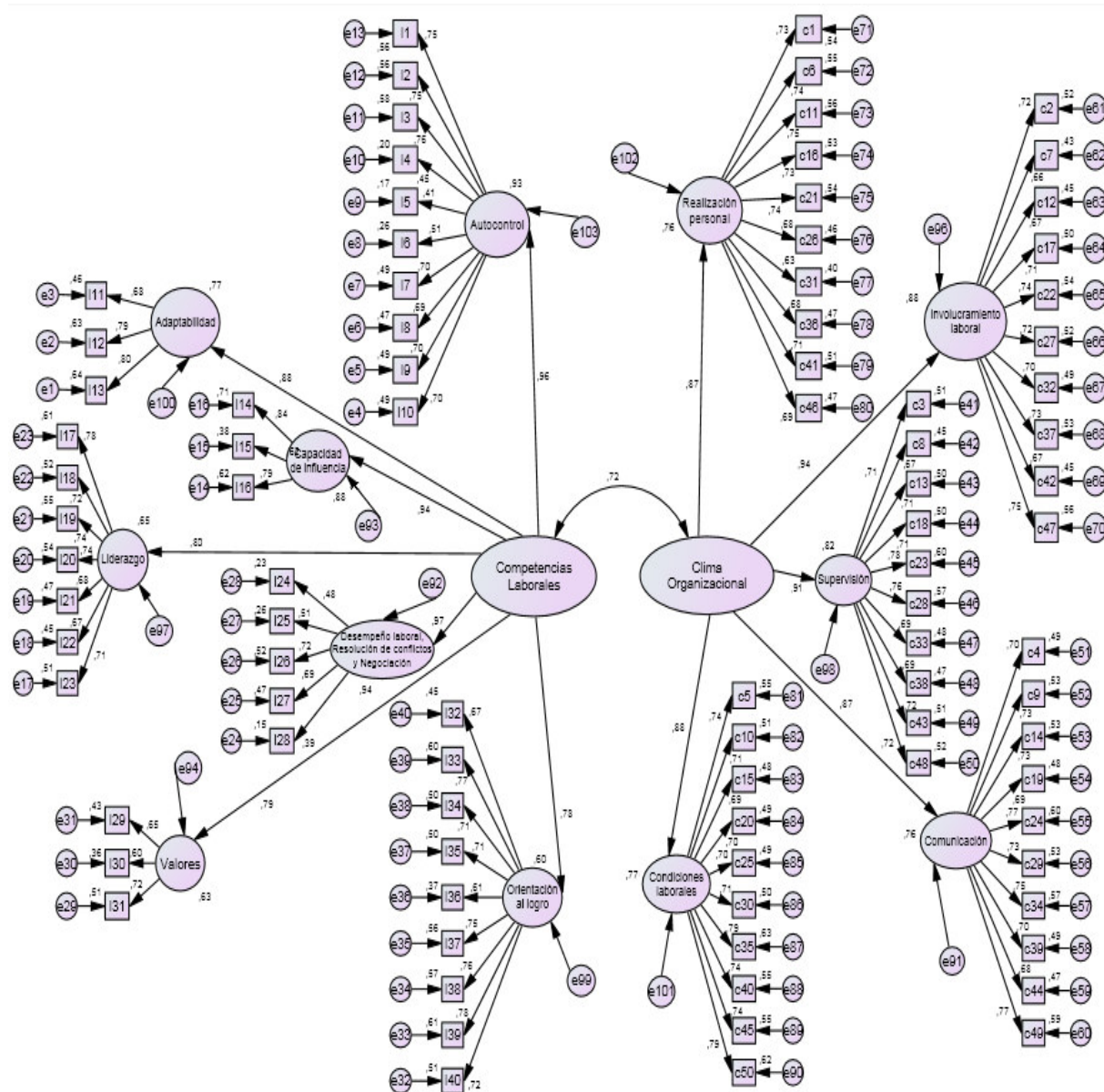


Figura 5. Correlaciones de las dimensiones de las variables del constructo competencias laborales y clima organizacional. Elaboración propia

Método. Los métodos científicos a utilizados en la presente investigación, son los de uso generalizado por cualquier disciplina y adaptado a la temática materia de la investigación:

- **Método inductivo-deductivo.-** Método que permitió formular proposiciones de carácter específico y global a partir del análisis de las universidades. El método inductivo están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.
- **Método analítico – sintético.-** Método que permitió analizar las características y el comportamiento de las variables con el objeto de categorizar el clima organizacional. Significando el juicio analítico la descomposición del fenómeno a estudiar, en sus partes constitutivas. El juicio sintético, por lo contrario, consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos con la finalidad de encontrar la individualidad de la cosa observada.
- **Método comparativo.-** Método que permitió analizar el objeto o fenómeno específico del estudio, en este caso comparar las tres universidades en sus aspectos: gestión, clima y comportamiento, en el cómo y el porqué de la acción. Buscamos, explicar las diferencias de las variables, así como las semejanzas entre las universidades. El método comparativo constante, es una valiosa herramienta de investigación para analizar datos cualitativos.

Técnicas. Constituyen el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica. Las técnicas como herramientas procedimentales y estratégicas suponen un previo conocimiento en cuanto a su utilidad y aplicación, de tal manera que seleccionarlas y elegir las resulte una tarea

facial para el investigador. (Carrasco Díaz, S., 2008, p. 74)

En opinión de Pardinas (1982): “las técnicas son herramientas metodológicas para resolver un problema metodológico concreto, de comprobación o desaprobación de una hipótesis” (p. 84)

De muestreo

- Aleatorio estratificado

De recolección de datos. Medir es “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (Hernández et al, 1995), proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente. En esta investigación se utilizara encuestas por entrevistas, encuesta por cuestionario, escalas y fichaje.

- Encuesta por entrevista, consiste en un dialogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, en forma directa.
- Encuesta por cuestionario, para indagar, explorar y recolectar datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo.
- Escalas, son instrumentos de observación para medir y registrar con precisión y objetividad datos sobre las propiedades y características de los hechos y fenómenos sociales.
- Fichaje, consiste en registrar o consignar información significativa y de interés para el investigador, por escrito, en tarjetas de diferentes tamaños llamadas fichas.

De procesamiento

- Razones
- Porcentajes
- Estadígrafos

- Dispersión
- Tendencia central
- Correlación
- Análisis factorial

4.7 Análisis e interpretación de la información

Lo siguiente fue elaborar una matriz codificada con los datos obtenidos a través del instrumento de medición de tal manera que fuese sencillo realizar posteriormente un análisis comparativo de los elementos identificados en las competencias laborales de la empresa seleccionada con los elementos del Modelo de Gestión para el clima organizacional.

Una vez analizados los datos se obtuvieron los resultados y se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones a fin de elaborar una propuesta metodológica de gestión. Luego en cuanto al análisis de los datos Hernández, Fernández y Batista (2003) recomiendan la toma de decisiones respecto a los análisis a realizar (pruebas estadísticas), elaboración del programa de análisis, ejecución del software en computadora y obtención de los análisis.

Se aplicó el alfa de Cronbach para analizar la consistencia interna del cuestionario, para complementar este análisis se desarrolló la técnica de dos mitades con las siguientes fórmulas: Correlación de Pearson, Spearman-Brown y Guttman-Rulon; a su vez que se elaboró pruebas de hipótesis estadística: esfericidad de Bartlett, análisis de correlación de variables, pruebas no paramétricas para evaluar las hipótesis planteadas en el proyecto de tesis, y así, elaborar posteriormente las conclusiones de la

investigación.

a) Proceso de clasificación, registro y codificación de los datos:

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS (Statistical Package Sciences Socials) versión 19.0 para Windows y Amos 7.0, con los que se realizaron los cálculos de la estadística descriptiva e inferencial: estadígrafos de centralización (media aritmética) y de dispersión (desviación estándar y coeficiente de variación).

El registro se llevó a cabo en hojas de cuestionario la cual se transcribirá mediante su respectiva codificación al programa Amos y SPSS

b) Técnicas analíticas (lógica o estadística) que se utilizarán para comprobar la hipótesis y obtener las conclusiones:

En el análisis estadístico descriptivo se elaboraron tablas y gráficos de frecuencias y porcentajes para describir el comportamiento de ambas variables y en la estadística inferencial se realizó un análisis factorial y se utilizó la prueba de Correlación de Spearman (ρ) para analizar la existencia de la relación entre las variables del estudio. Los datos se analizarán con un nivel de significancia estadística de $p < .05$. Según fórmulas:

Media aritmética de datos agrupados:

$$\bar{X} = \frac{\sum f \cdot x}{n}$$

Desviación estándar muestral para datos agrupados:

$$s = \sqrt{\frac{\sum fX^2 - \frac{(\sum fX)^2}{n}}{n-1}}$$

Coeficiente de variación:

$$CV = \frac{s}{\bar{X}} \times 100\%$$

Calculo de la correlación de Spearman:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

(Mason, Robert et al. 2001, p. 795)

D de Somers: Este estadístico considera tanto variables simétricas como dependientes (Somers, 1962). En este caso, si la variable dependiente es Y:

$$d = \frac{C - D}{C + D + E_y}$$

Dónde:

- B: es el menor número de casos no empatados en la variable X y en la Y;
- $C = \frac{n(n-1)}{2}$: es el número total de concordancias, incluyendo los E empates;
- D: es el número total de discordancias;
- E_x, E_y : es el número de empates en la variable X y en la Y respectivamente (para la presente investigación la variable dependiente es Y); y
- E es el número total de empates.

Estos coeficientes presentan valores en el intervalo $[-1,1]$ alcanzando los valores extremos en caso de concordancia o discordancia perfecta, y de 0 en caso de ausencia de asociación.

El modelo de análisis factorial viene dado habitualmente por las ecuaciones:

$$x_1 = a_{11}F_1 + a_{12}F_2 + \cdots + a_{1k}F_k + u_1$$

$$x_2 = a_{21}F_1 + a_{22}F_2 + \cdots + a_{2k}F_k + u_2$$

$$x_p = a_{p1}F_1 + a_{p2}F_2 + \cdots + a_{pk}F_k + u_p$$

Donde F_1, \dots, F_k ($k < p$) son los factores comunes y u_1, \dots, u_p los factores únicos o específicos y los coeficientes $\{a_{ij}; i = 1, \dots, p; j = 1, \dots, k\}$ las cargas factoriales

Se supone, además, que los factores comunes están a su vez estandarizados ($E(F_i) = 0$; $\text{Var}(F_i) = 1$), los factores específicos tienen media 0 y están incorrelados ($E(u_i) = 0$; $\text{Cov}(u_i, u_j) = 0$ si $i \neq j$; $j, i = 1, \dots, p$) y que ambos tipos de factores están incorrelados ($\text{Cov}(F_i, u_j) = 0$; $i = 1, \dots, k$; $j = 1, \dots, p$).

Para el análisis de fiabilidad:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), la confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. La confiabilidad de un instrumento se refiere a la constitución interna de las personas, a la mayor o menor acescencia de errores de medida. Un instrumento confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

a. Calculo del coeficiente alfa de Cronbach

Requiere de una sola administración del instrumento de medición y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento, evaluando la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total (Hernández Sampieri et al, 2003)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

α : Coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario

K: Es el número de ítems

$\sum_{i=1}^k S_{is}^2$: Suma de varianzas de los ítems

S_t^2 : Es la varianza del test

Método de dividir en mitades

- b. Según Gras J. A., Anguera Argilaga M. T., y Gómez Benito J., (1990) consiste en calcular el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (pares o impares) de los elementos.

Calculo del coeficiente de correlación producto momento de Pearson:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - (\sum_{i=1}^n X_i)(\sum_{i=1}^n Y_i)}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2 \right]}}$$

Dónde:

r: Coeficiente de correlación producto momento de Pearson

n : número de parejas

X_i : valores obtenidos en el momento 1

Y_i : valores obtenidos en el momento 2

- c. Y luego corregir los resultados según la fórmula de Sperman – Brown, que es una fórmula de corrección, que da como resultado un estímulo corregido de confiabilidad. Este método requiere solo una aplicación de la medición. Específicamente el conjunto total de ítems (o componentes) se divide en dos mitades y se comparan las puntuaciones o los resultados de ambas. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar muy correlacionadas.

$$\rho_{xy} = \frac{2r_{xy}}{1 + r_{xy}}$$

Dónde:

ρ_{xy} : Coeficiente de correlación de Spearman-Brown

r_{xy} : Coeficiente de correlación producto momento de Pearson

CAPITULO 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Descripción de la muestra

Cuadro 17. Porcentaje de la edad de acuerdo a rangos

Edades	Frecuencia	Porcentaje
< - 20	48	29,7
21 - 30	93	57,8
31 - 40	12	7,5
41 - >	8	5,0
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

Se aprecia en el cuadro 17 y figura 6 que de un total de 161 muestras el mayor porcentaje se aprecia en las edades de 21 a 30 años de edad. Lo que indica una población relativamente joven. Más del 80% de los sujetos se ubican en las edades de menos de 20 a 30 años de edad.

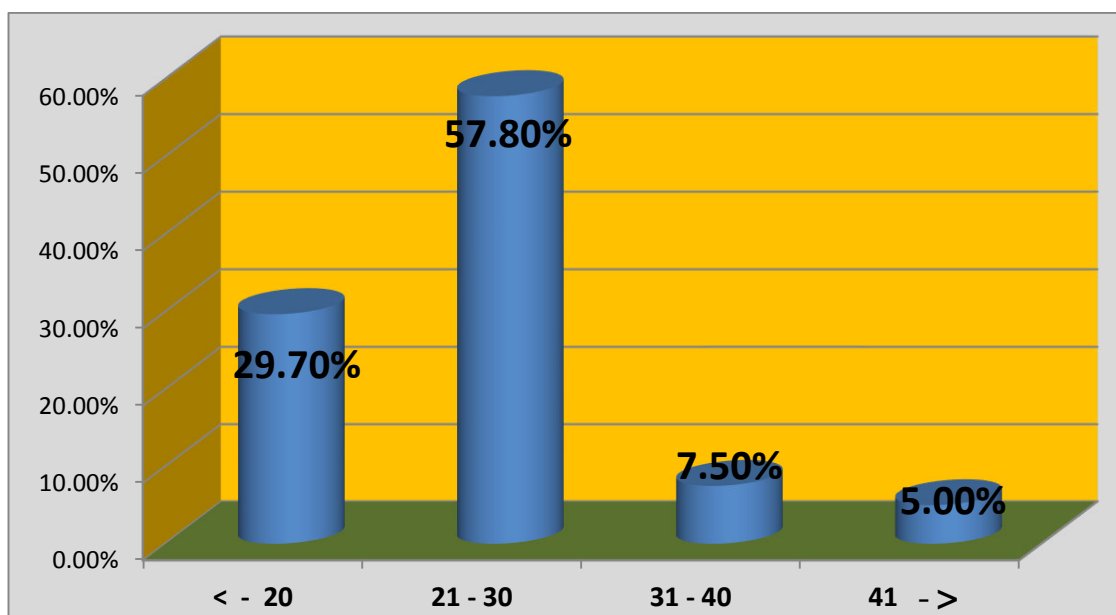


Figura 6: Porcentaje de la edad de acuerdo a rangos. Elaboración propia.

Se aprecia en la figura 6 que el mayor porcentaje se encuentra en el rango de 21 a 30 años de edad. Hay un 29.7% que se ubican en el rango de menos de 20 años de edad.

Cuadro 18. Características de la muestra de acuerdo al sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	64	39,8
Femenino	97	60,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 18 y figura 7 apreciamos que la muestra se distribuye con un mayor porcentaje del sexo femenino (60.2%) contra 39.8% del sexo masculino.

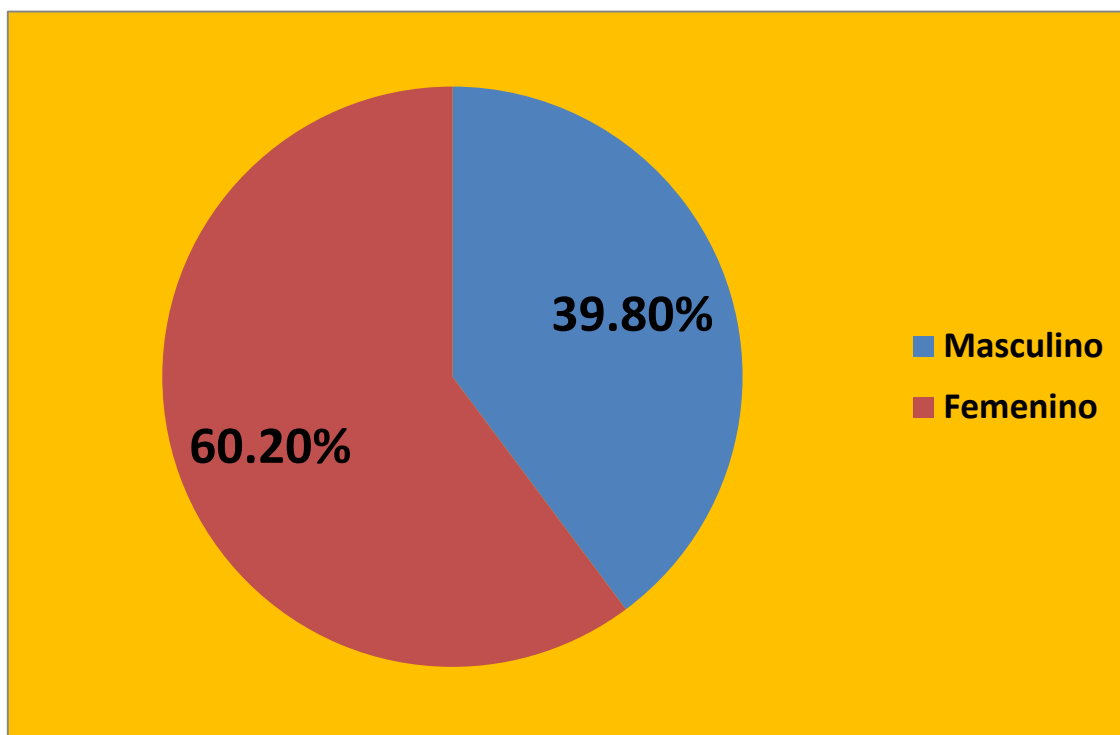


Figura 7. Gráfico de los porcentajes de la muestra de acuerdo al género.
Elaboración propia.

Cuadro 19. Características de la muestra de acuerdo al estado civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	145	90,1
Casado	16	9,9
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En relación al estado civil, se observa que la muestra estudiada en mayor porcentaje la categoría es soltera (90,1%), (cuadro 19 y figura 8). Es una población mayoritariamente de solteros. La muestra de casados representa menos del 10% (9,9%).

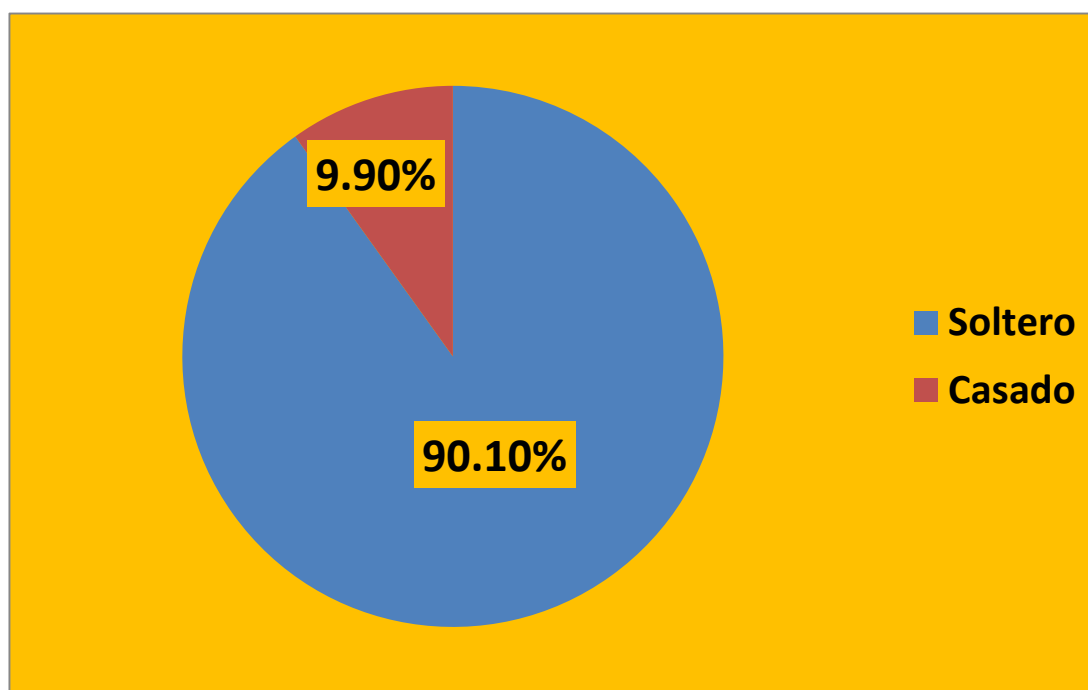


Figura 8. Gráfico de la muestra de acuerdo al estado civil. Elaboración propia.

Cuadro 20. Características de la muestra de acuerdo al grado de instrucción

Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	12	7,5
Superior Tecnológica	81	50,3
Superior Universitaria	68	42,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

Se aprecia en el cuadro 20 y figura 9 que el grado de instrucción que más predomina es la superior tecnológica (50,3%) y en segundo lugar en predominio es la muestra de superior universitaria (42,2%).

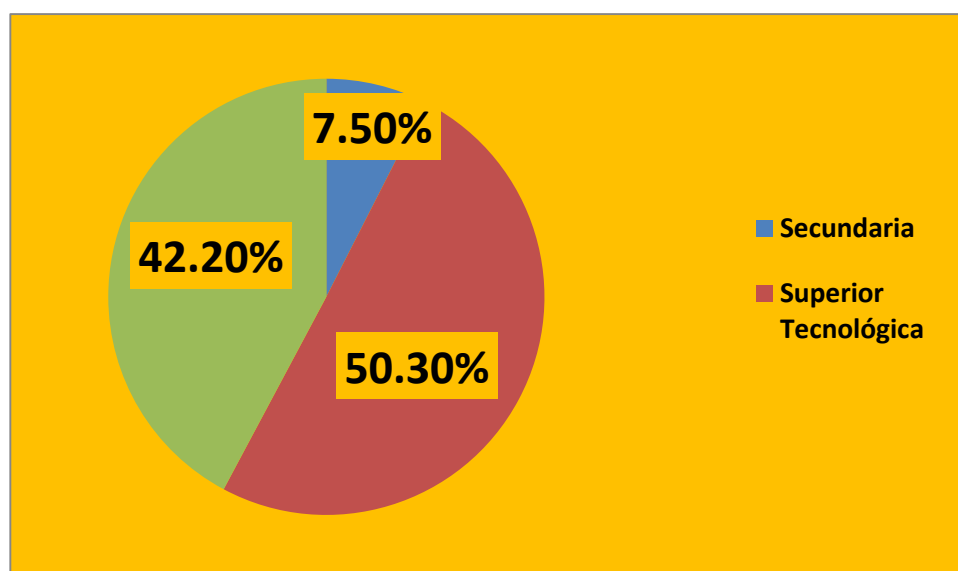


Figura 9. Representación de la muestra de acuerdo al nivel de instrucción. Elaboración propia.

Cuadro 21. Características de la muestra de acuerdo a la antigüedad en el trabajo

Período Laboral	Frecuencia	Porcentaje
< - 1995	8	4,9
1996 - 2000	4	2,5
2001 - 2005	16	9,9
2006 - 2010	89	55,4
2011 - 2012	44	27,3
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En relación a la antigüedad en el trabajo en el cuadro 11 y figura 10 se aprecia que el mayor porcentaje se distribuye en los últimos 5 años, representando más del 65% de la población total.

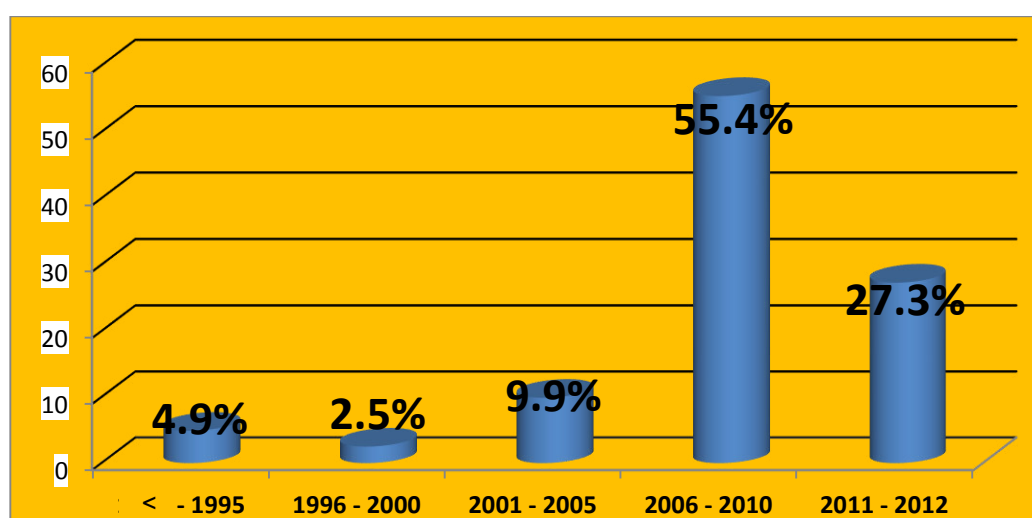


Figura 10. Representación de la muestra de acuerdo a la antigüedad laboral.
Elaboración propia.

Cuadro 22. Características de la muestra de acuerdo a su especialidad

Especialidad	Frecuencia	Porcentaje
Administración	16	9,9
Administración bancaria	4	2,5
Aduanas	4	2,5
Analista de sistemas	12	7,5
Asistente de computo	12	7,5
Cajero bancario	12	7,5
Comercio exterior	4	2,5
Contabilidad	4	2,5
Logística	12	7,5
Marketing	12	7,5
Otros	4	2,5
Publicidad	8	5,0
Secretaria ejecutiva	21	13,0
Secretariado técnico	4	2,5
Técnico en ofimática	8	5,0
Técnico en administración	8	5,0
Técnico en computación	8	5,0
Técnico en mantenimiento	8	5,0
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

Se observa en el cuadro 22 y figura 11 que el personal estudiado se presenta distribuido apropiadamente, salvo un predominio del personal de secretariado y de administración de empresas.

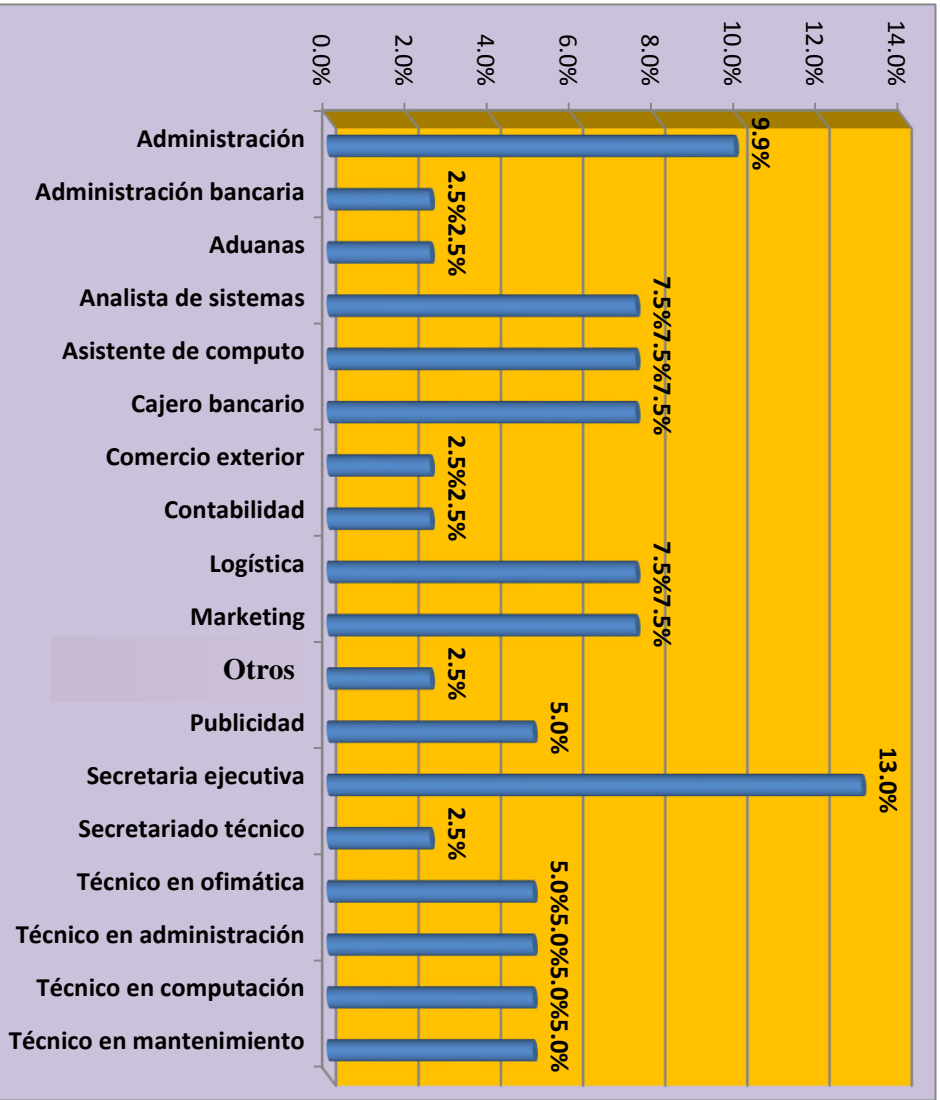


Figura 11. Representación de la muestra de acuerdo a su función laboral.
Elaboración propia.

Cuadro 23. Características de la muestra de acuerdo a la relación contractual

Condición Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Contratado	113	70,2
Nombrado	8	5,0
Estable Indefinido	40	24,8
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En relación a la condición contractual, la muestra se distribuye en mayor porcentaje en la condición de contratado (70,2%), en segundo lugar los trabajadores que son estables indefinidos (24,8%), aquellos que tienen contrato indefinido. Los nombrados se distribuyen en un porcentaje muy bajo (5,0%). (Ver cuadro 23 y figura 12).

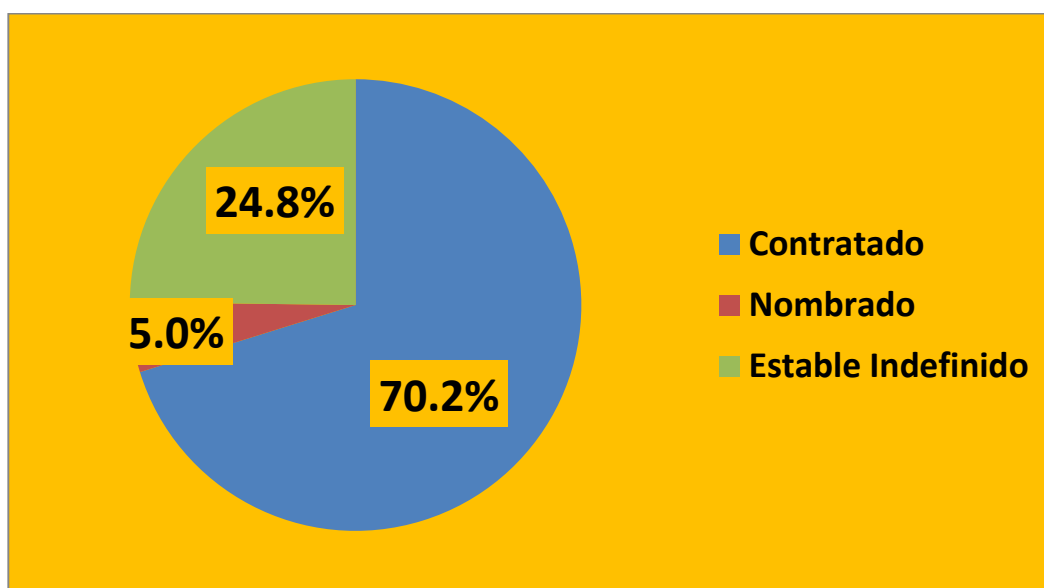


Figura 12. Representación de la muestra de acuerdo a su condición contractual. Elaboración propia.

Cuadro 24. Características de la muestra de acuerdo a la Sección en donde trabaja

Áreas Laborales	Frecuencia	Porcentaje
Área comercial	8	5,0
Área contable	4	2,5
Asistente de dirección	4	2,5
Asistente de laboratorio	4	2,5
Asistente del decanato	4	2,5
Atención al cliente	4	2,5
Cajeros	4	2,5
Calidad educativa	8	5,0
Centro de computo	4	2,5
Secretaria por facultad	32	19,9
Counter de la FAIN	4	2,5
Gerencia general	4	2,5
Laboratorio	4	2,5
Logística	4	2,5
Logística académica	8	5,0
Logística educativa	4	2,5
Mantenimiento	4	2,5
Otros	8	5,0
Oficina de operaciones	4	2,5
Publicidad	8	5,0
Recursos humanos	8	5,0
Secretaria	4	2,5
Secretaría administrativa	4	2,5
Secretaría de gerencia	4	2,5
Secretaria de soporte	4	2,5
Secretaría vicerrectorado	5	3,1
Servicios académicos	4	2,5
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a su ubicación laboral, la mayoría de las muestras del estudio son secretarías que trabajan en la atención de las personas, son personas que tienen contacto permanente con el público (19,9%).

Cuadro 25. Características de la muestra de acuerdo a la remuneración

Sueldo en soles	Frecuencia	Porcentaje
675	16	9,9
750	8	5,0
800	8	5,0
850	24	14,9
900	16	9,9
970	4	2,5
1000	24	14,9
1020	4	2,5
1050	4	2,5
1100	9	5,6
1200	12	7,5
1300	8	5,0
1400	4	2,5
1500	4	2,5
1600	4	2,5
1800	4	2,5
2000	4	2,5
Más de 2000	4	2,5
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

Se aprecia en el cuadro 25 que en relación a su nivel remunerativo, la mayoría de las muestras se ubican en los trabajadores que tienen remuneraciones menores de 1000 nuevos soles, representan más del 50%.

Las muestras que tienen sueldos mayores a 2000 nuevos soles es sólo el 5%.

Cuadro 26. Características de la muestra de acuerdo al número de hijos

Nº de hijos	Frecuencia	Porcentaje
0	36	22,4
1	52	32,3
2	44	27,3
3	25	15,5
Más de 3	4	2,5
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En relación al número de hijos, apreciamos en el cuadro 26 y figura 13 que la mayoría de los trabajadores administrativos de la muestra tienen dos hijos (27,3%) y en segundo lugar, los trabajadores que tienen 1 hijo (32,3%). En general, 77,6% tienen hijos en número de 1 a 3 y 22,4% no tienen ningún hijo.

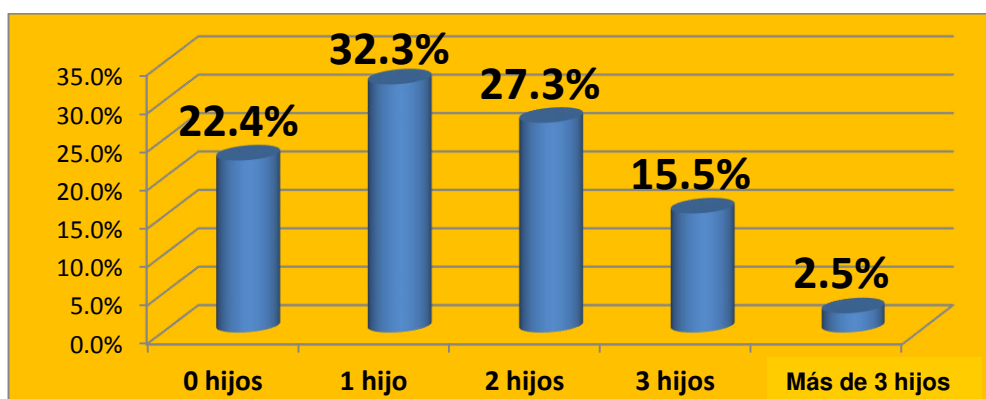


Figura 13. Representación de la muestra de acuerdo a su número de hijos.
Elaboración propia.

5.1.2. Características de las Competencias Laborales

Cuadro 27. Porcentaje de los niveles de competencias laborales

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Baja competencia laboral	6	3,7
Baja Competencia laboral	40	24,8
Mediana competencia laboral	44	27,3
Alta competencia laboral	71	44,1
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 27 se aprecia que de la muestra estudiada más del 70% acepta tener una mediana o alta competencia laboral, lo que demuestra que los aspectos de autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo, desempeño laboral, resolución de conflictos, negociación, valores y la orientación al logro están en niveles aceptables.

Cuadro 28. Porcentaje de la dimensión Autocontrol

Autocontrol		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	11.8
Algo en desacuerdo	31	19.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	23.0
Totalmente de acuerdo	74	46.0
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

Apreciamos en el cuadro 28 y figura 14 que la muestra estudiada expresa muy mayoritariamente (46%) aceptan que el control es una dimensión muy importante en el desempeño laboral. Casi 12% estima que percibe que no tiene suficiente control para el desempeño laboral en la institución.

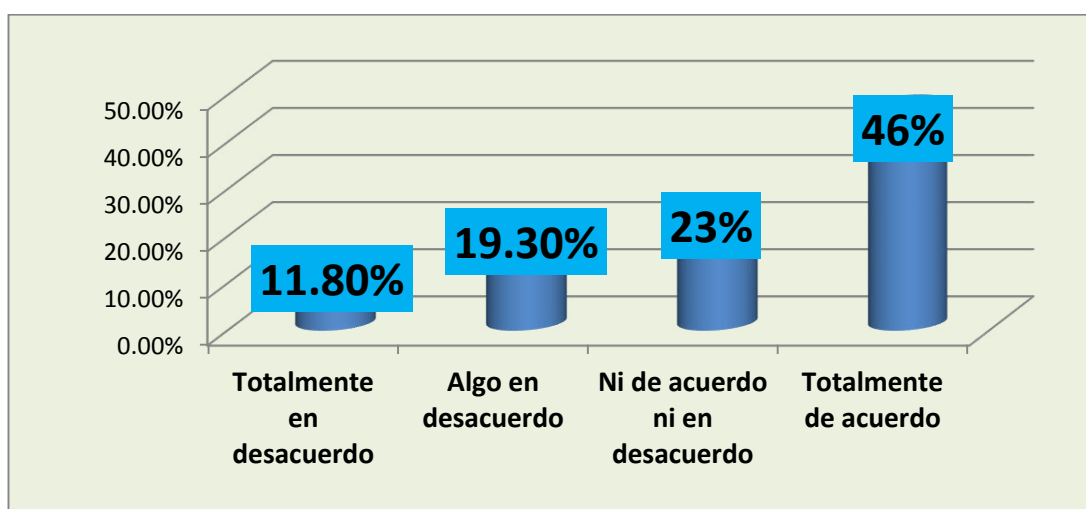


Figura 14. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión autocontrol. Elaboración propia.

Cuadro 29. Porcentaje de la dimensión Adaptabilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	14.9
Algo en desacuerdo	34	21.1
Algo de acuerdo	85	52.8
Totalmente de acuerdo	18	11.2
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a lo apreciado en el cuadro 29 y figura 15 la muestra admite que no se siente muy adaptado a las condiciones funcionales de la institución precisados en el desempeño laboral de este personal. El personal muy bien adaptado es bajo (11.2%). La tendencia mayoritaria se inclina mucho más hacia la no adaptación que a la adaptación y por lo tanto habría dificultades para responder a las demandas de las diversas situaciones novedosas en toda situación.

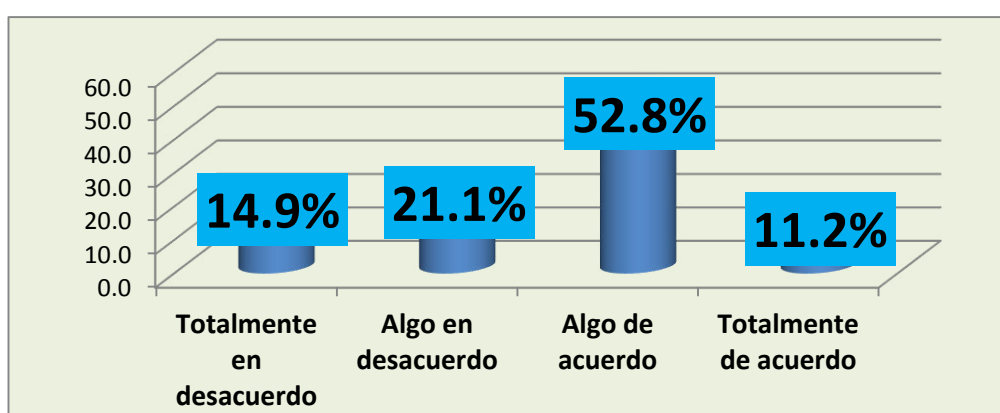


Figura 15. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión adaptabilidad. Elaboración propia.

Cuadro 30. Porcentaje de la dimensión Capacidad de Influencia

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	7.5
Bastante en desacuerdo	37	23.0
Algo en desacuerdo	46	28.6
Bastante de acuerdo	61	37.9
Totalmente de acuerdo	5	3.1
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 30 y figura 16 apreciamos que la muestra estudiada admite no tener capacidad de influencia en relación a la posibilidad de tomar decisiones para el desarrollo de sus obligaciones laborales. Más están en desacuerdo que de acuerdo en relación a esta capacidad.

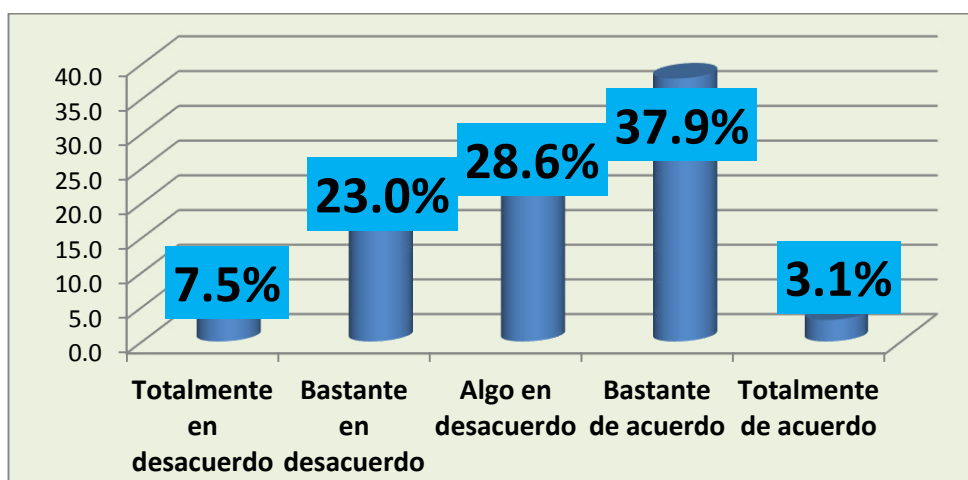


Figura 16. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión capacidad de influencia. Elaboración propia.

Cuadro 31. Porcentaje de la dimensión Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	16.1
Algo en desacuerdo	24	14.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	18.0
Algo de acuerdo	61	37.9
Totalmente de acuerdo	21	13.0
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

Se aprecia en el cuadro 31 y figura 17 que existe una mayor tendencia hacia la admisión de que el liderazgo es una condición importante en el desempeño laboral, tales como desempeñarse en equipo, tener visión de futuro, pensando en el resto

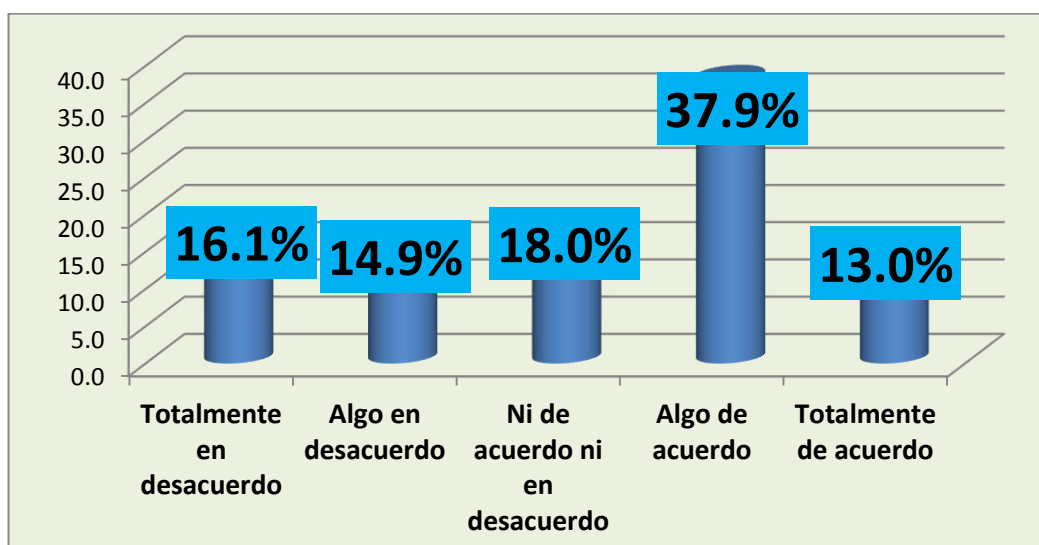


Figura 17. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión liderazgo. Elaboración propia.

Cuadro 32. Porcentaje de la dimensión Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	14.9
Algo en desacuerdo	29	18.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	16.1
Algo de acuerdo	61	37.9
Totalmente de acuerdo	21	13.0
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 32 y figura 18 apreciamos que la muestra admite que en su desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación es una dimensión importante, tiene un mayor peso de aceptación, pero no es tan alto.

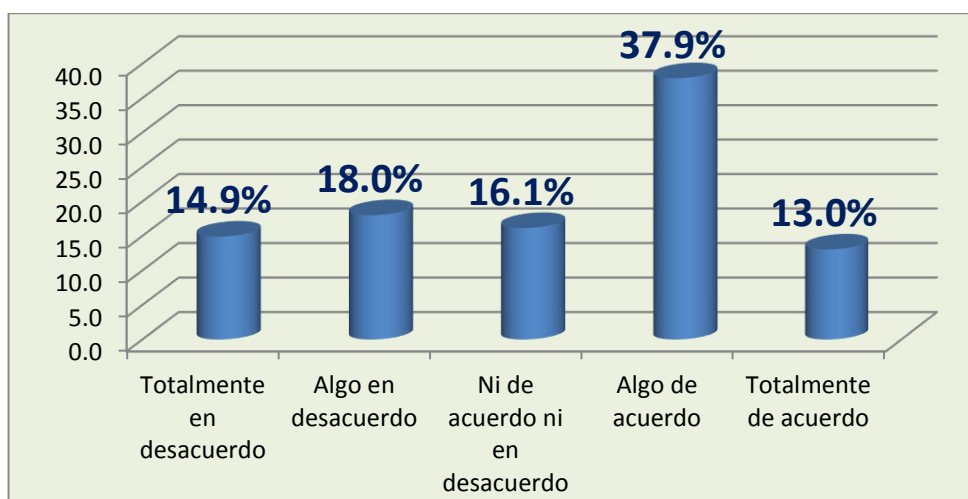


Figura 18. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación. Elaboración propia.

Cuadro 33. Porcentaje de la dimensión Valores

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	16.1
Bastante en desacuerdo	42	26.1
Algo en desacuerdo	78	48.4
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	12	7.5
Algo de acuerdo	1	.6
Bastante de acuerdo	1	.6
Totalmente de acuerdo	1	.6
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 33 y figura 19 se aprecia que la muestra estudiada admite que en la institución estudiada no habría condiciones para cumplir con sus responsabilidades y que no le permiten ser auténticos en sus actos.

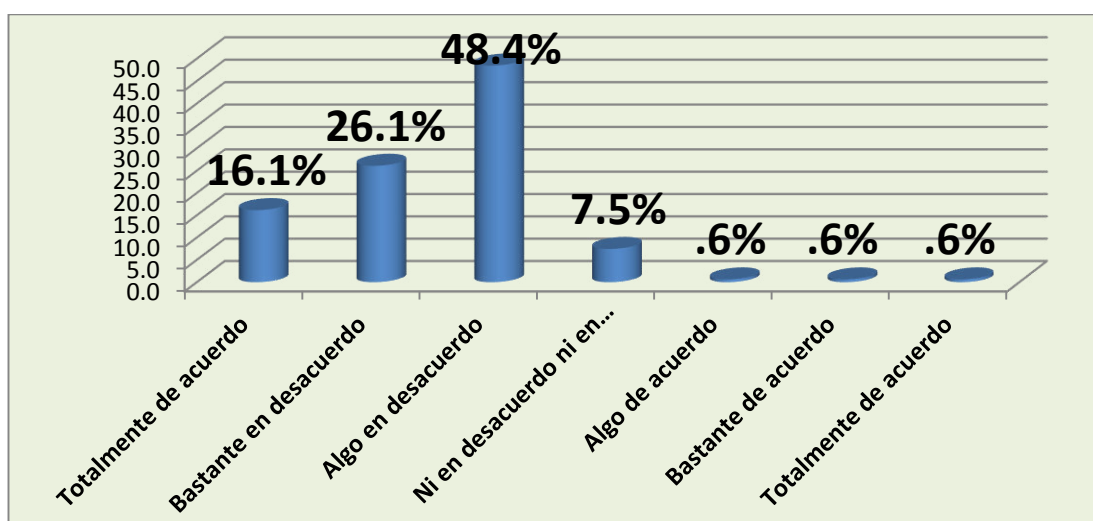


Figura 19. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión valores.

Elaboración propia.

Cuadro 34. Porcentaje de la dimensión Orientación de logro

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	15.5
Algo en desacuerdo	24	14.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	18.6
Algo de acuerdo	60	37.3
Bastante de acuerdo	15	9.3
Totalmente de acuerdo	7	4.3
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 34 y figura 20 apreciamos que la muestra estudiada admite que presenta mayoritariamente actitud de éxito, mejoramiento de la calidad, aprender y apoyar nuevas ideas.

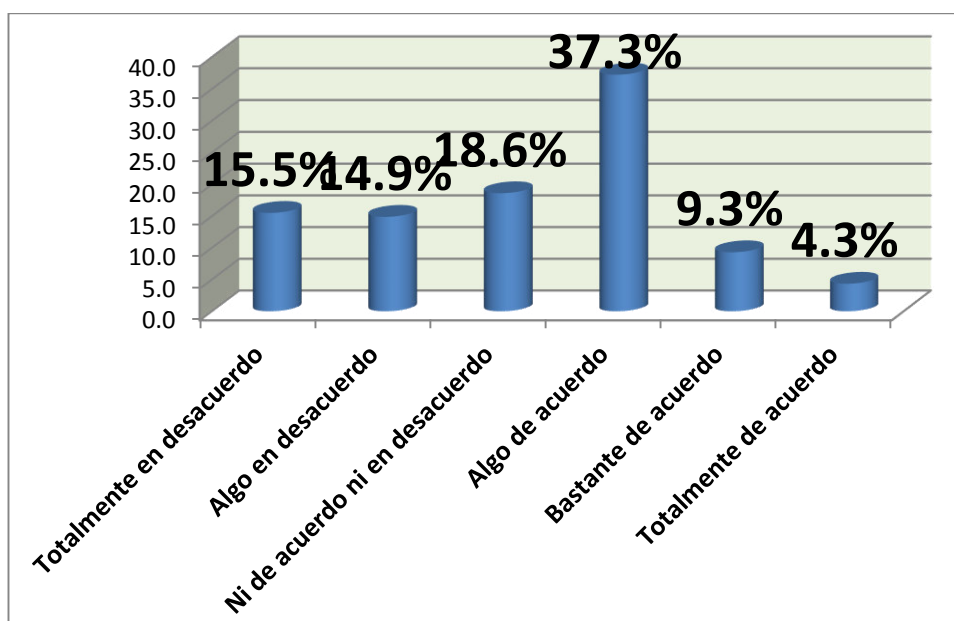


Figura 20. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión orientación al logro. Elaboración propia.

Cuadro 35. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que mantienen el control en situaciones estresantes

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	22	13,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	77	47,8
Válidos Algo de acuerdo	58	36,0
Bastante de acuerdo	4	2,5
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 35 y figura 21 apreciamos que casi la mitad de los trabajadores administrativos, el 47,8% no mantienen adecuadamente el control en situaciones estresantes, lo que se debería a falta de capacitaciones y la debida experiencia laboral por ser en su mayoría una población joven.

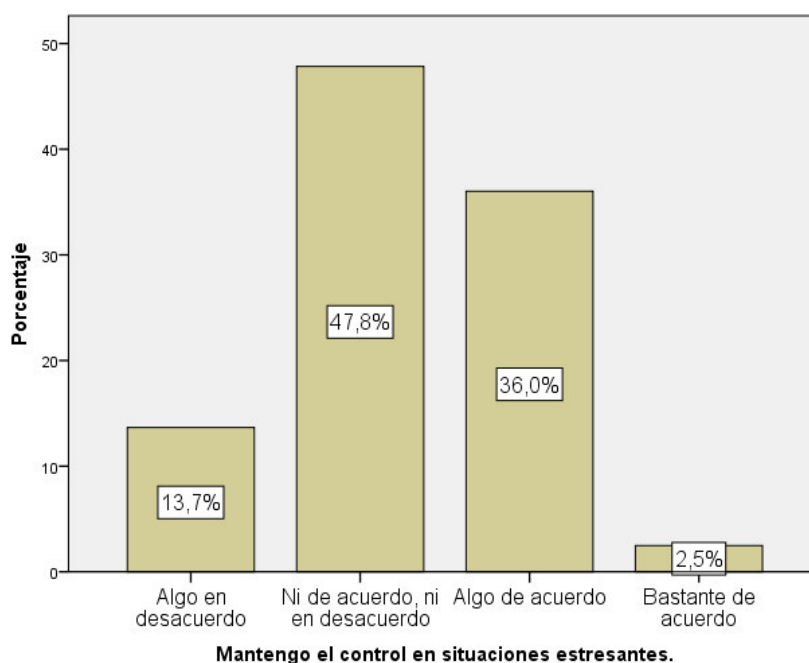


Figura 21. Gráfico de barras según trabajadores que mantienen el control en situaciones estresantes. Elaboración propia

Cuadro 36. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que mantienen una decisión, a pesar de las dificultades

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	24	14,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	77	47,8
Algo de acuerdo	53	32,9
Bastante de acuerdo	6	3,7
Totalmente de acuerdo	1	,6
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 36 y figura 22 apreciamos que la mayoría de los trabajadores no siempre mantienen una decisión, a pesar de las dificultades.

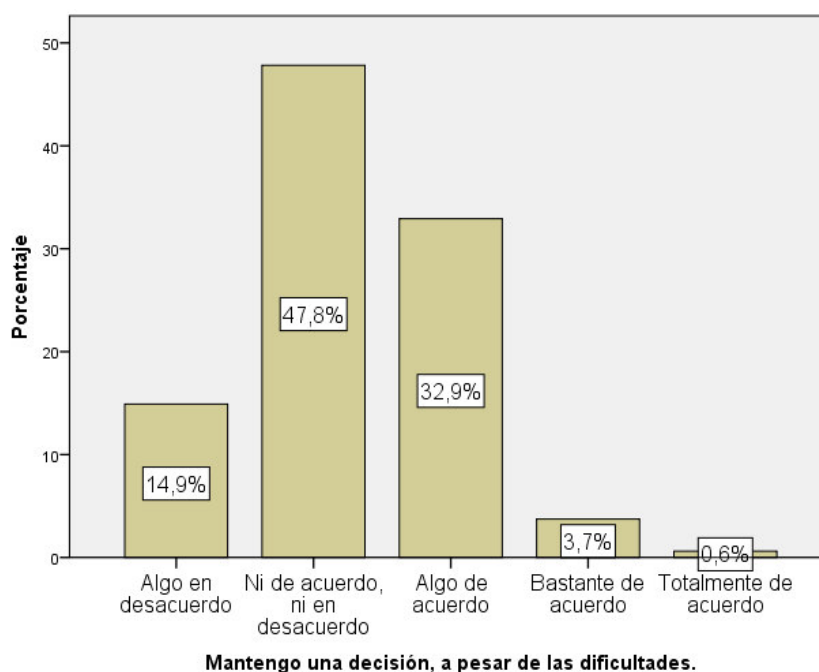


Figura 22. Gráfico de barras según trabajadores que mantienen una decisión, a pesar de las dificultades. Elaboración propia

Cuadro 37. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que la situación en la oficina les permite adaptarse a nuevas situaciones

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	26	16,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	72	44,7
Algo de acuerdo	57	35,4
Bastante de acuerdo	5	3,1
Totalmente de acuerdo	1	,6
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 37 y figura 23 apreciamos que son muy pocos los trabajadores que opinan que la situación en la oficina les permite adaptarse a nuevas situaciones, ellos representan el 0.6%

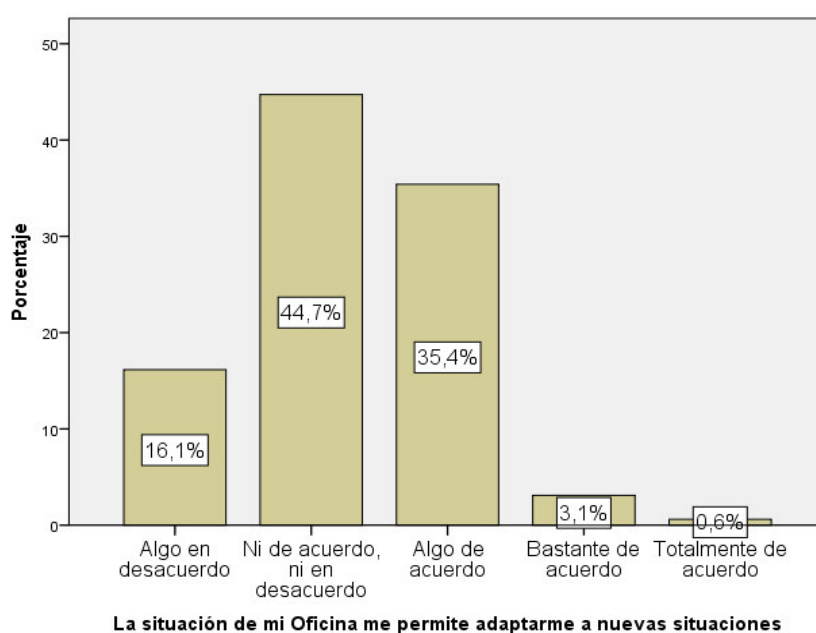


Figura 23. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que la situación en la oficina les permite adaptarse a nuevas situaciones. Elaboración propia

Cuadro 38. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que las situaciones de cambio en la institución les permiten adaptarse fácilmente.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bastante en desacuerdo	2	1,2
Algo en desacuerdo	28	17,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	67	41,6
Válidos Algo de acuerdo	58	36,0
Bastante de acuerdo	4	2,5
Totalmente de acuerdo	2	1,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 38 y figura 24 apreciamos que el 41,6% de los trabajadores mantienen una opinión intermedia acerca de que las situaciones de cambio en la institución les permiten adaptarse fácilmente.

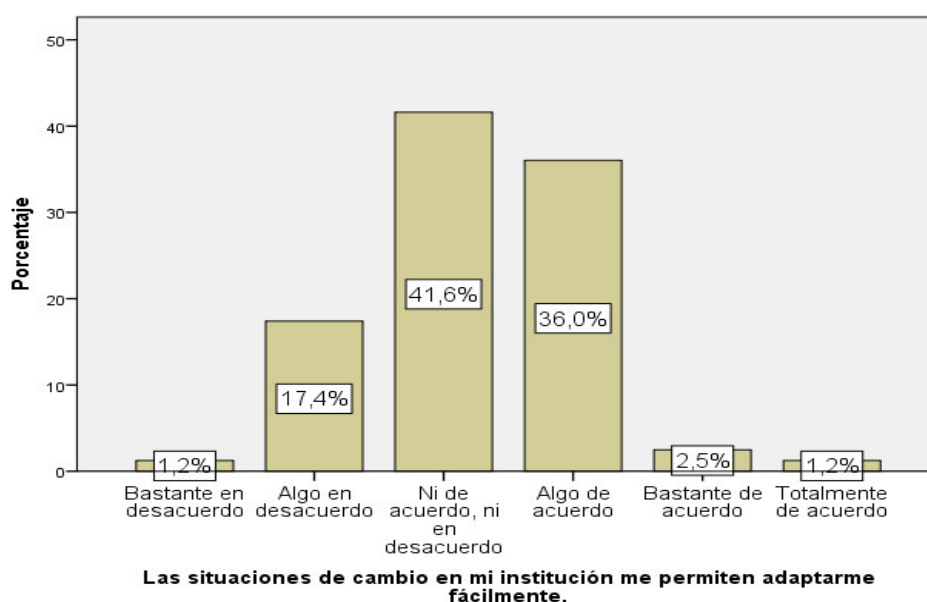


Figura 24. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que las situaciones de cambio en la institución les permiten adaptarse fácilmente. Elaboración propia

Cuadro 39. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que las situaciones laborales de la institución les permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bastante en desacuerdo	3	1,9
Algo en desacuerdo	24	14,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68	42,2
Algo de acuerdo	64	39,8
Bastante de acuerdo	2	1,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 39 y figura 25 apreciamos que el 42,2% de los trabajadores tienen una opinión intermedia de que las situaciones laborales de la institución les permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones

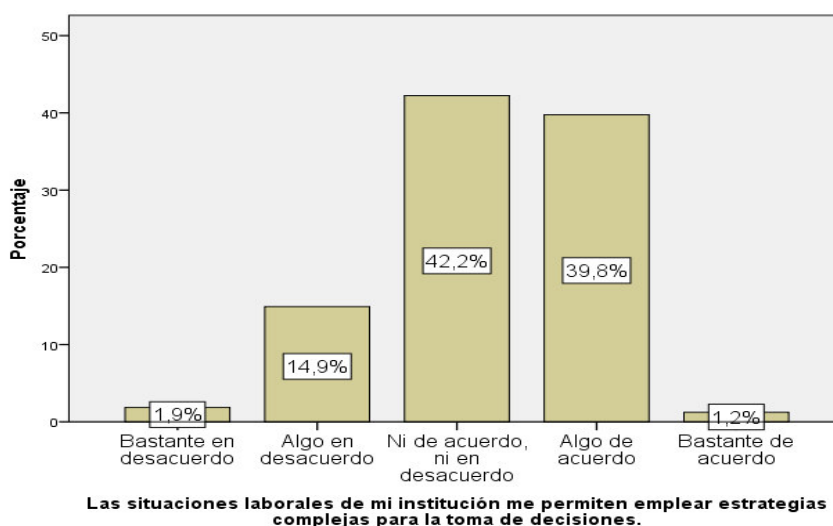


Figura 25. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que las situaciones laborales de la institución les permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones. Elaboración propia

Cuadro 40. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que en la institución las actividades laborales les permiten fácilmente convencer a los demás

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	30	18,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	73	45,3
Algo de acuerdo	54	33,5
Bastante de acuerdo	2	1,2
Totalmente de acuerdo	2	1,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 40 y figura 26 apreciamos que el 35,9% de los trabajadores mantienen una opinión positiva de que en la institución las actividades laborales les permiten fácilmente convencer a los demás

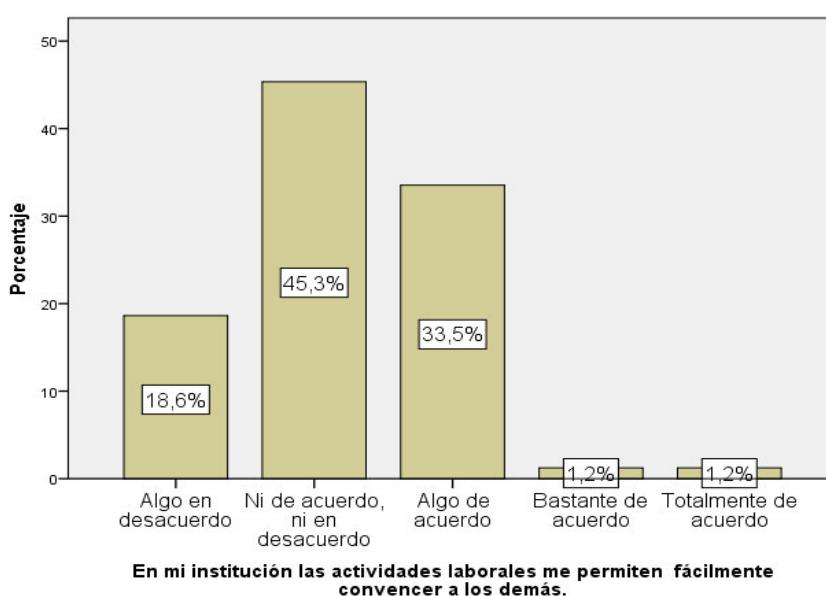


Figura 26. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la institución las actividades laborales les permiten fácilmente convencer a los demás. Elaboración propia

Cuadro 41. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que en la institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	27	16,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	83	51,6
Algo de acuerdo	46	28,6
Bastante de acuerdo	2	1,2
Totalmente de acuerdo	3	1,9
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 41 y figura 27 apreciamos que más de la mitad de los trabajadores mantienen una opinión intermedia en cuanto a que en la institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro

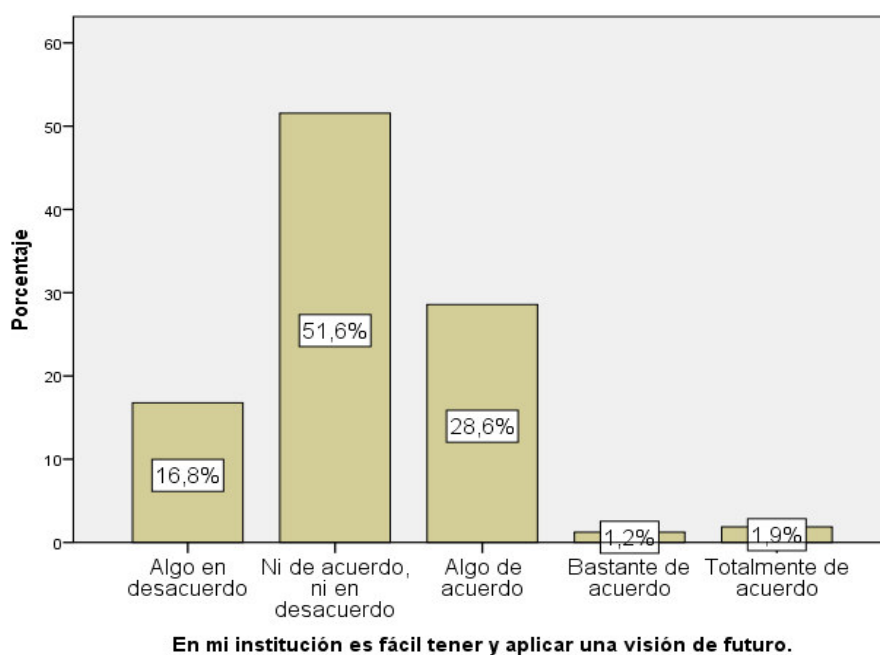


Figura 27. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro. Elaboración propia

Cuadro 42. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que en la institución es fácil buscar consensos en pro de ella.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	24	14,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	77	47,8
Válidos Algo de acuerdo	58	36,0
Bastante de acuerdo	2	1,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 42 y figura 28 apreciamos que la mayoría de los trabajadores mantienen una opinión intermedia en cuanto a que en la institución es fácil buscar consensos en pro de ella

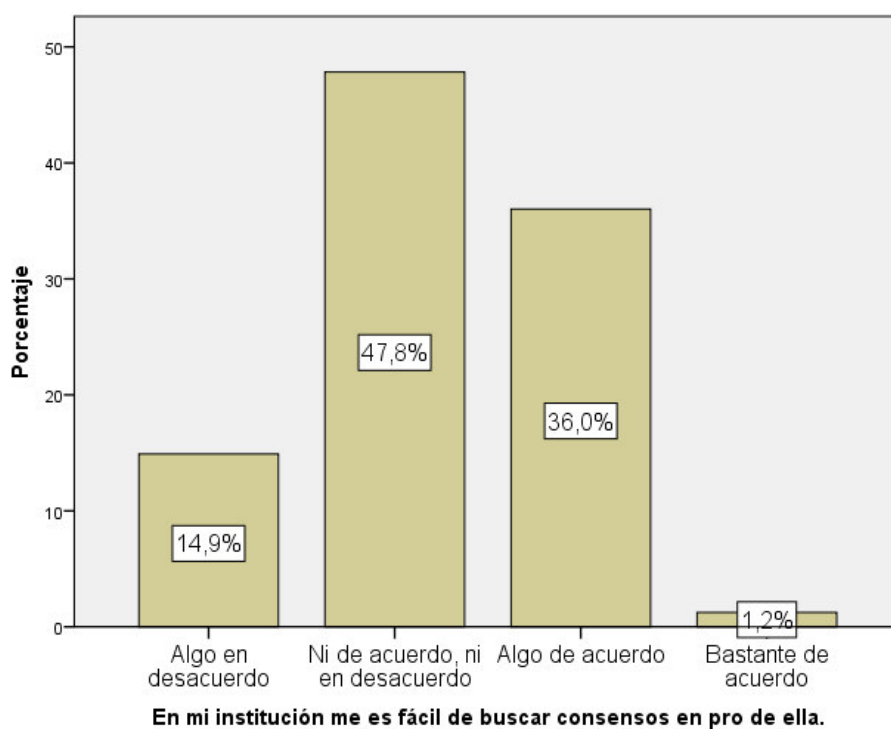


Figura 28. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la institución es fácil buscar consensos en pro de ella. Elaboración propia

Cuadro 43. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que las condiciones de la institución y de la oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos		
Algo en desacuerdo	27	16,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	83	51,6
Algo de acuerdo	44	27,3
Bastante de acuerdo	3	1,9
Totalmente de acuerdo	4	2,5
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 43 y figura 29 apreciamos que la mayoría de los trabajadores mantienen una opinión intermedia de que las condiciones de la institución y de la oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada

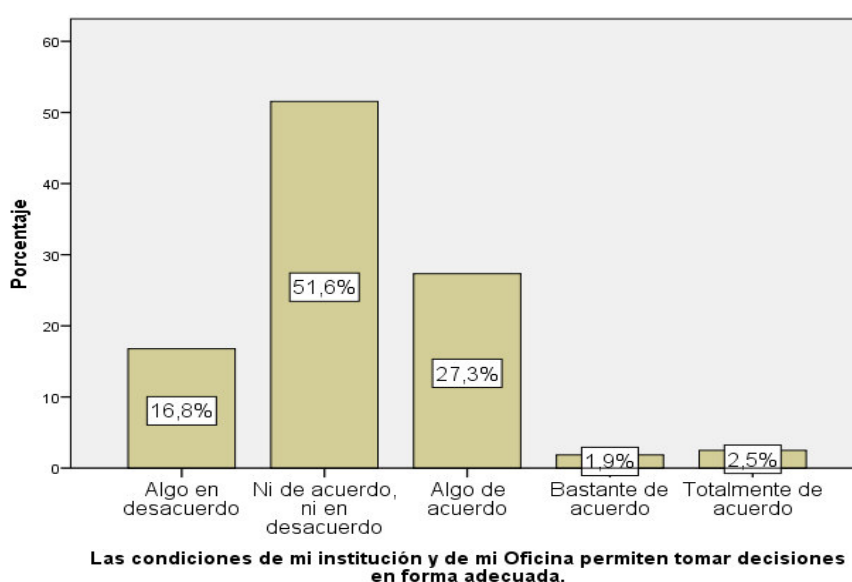


Figura 29. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que las condiciones de la institución y de la oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada. Elaboración propia

Cuadro 44. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bastante en desacuerdo	1	,6
Algo en desacuerdo	24	14,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	87	54,0
Válidos Algo de acuerdo	46	28,6
Bastante de acuerdo	1	,6
Totalmente de acuerdo	2	1,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 44 y figura 30 apreciamos que la mayoría de los trabajadores mantienen una opinión intermedia de que hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo en la organización

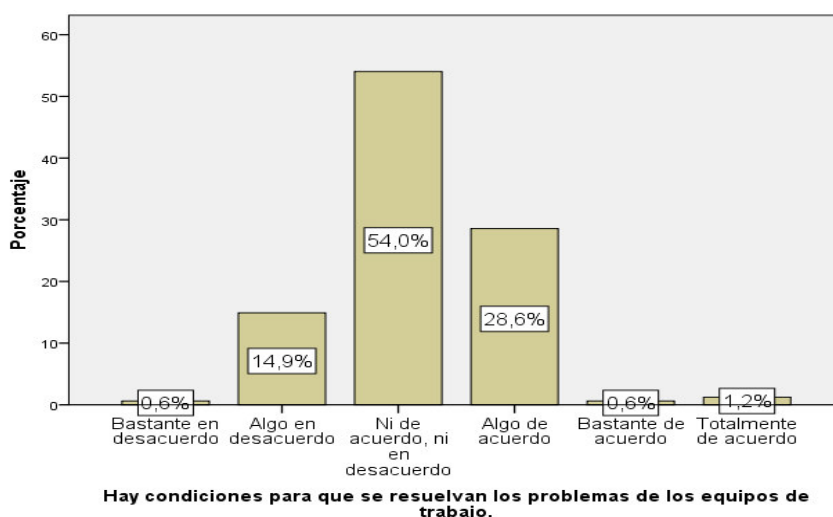


Figura 30. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo. Elaboración propia

Cuadro 45. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que son capaces de cumplir con todas sus responsabilidades plenamente.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	21	13,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	85	52,8
Algo de acuerdo	51	31,7
Bastante de acuerdo	2	1,2
Totalmente de acuerdo	2	1,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 45 y figura 31 apreciamos que una opinión intermedia de que los trabajadores son capaces de cumplir con todas sus responsabilidades, debido en parte a que se entiende que hay sobrecarga laboral.

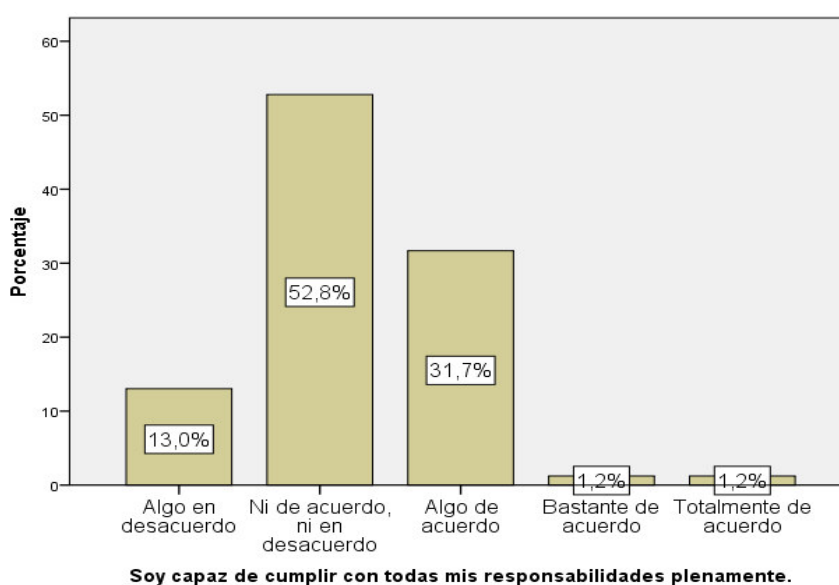


Figura 31. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que son capaces de cumplir con todas sus responsabilidades plenamente. Elaboración propia

Cuadro 46. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que son capaces de ser auténticos en todos sus actos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	33	20,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	75	46,6
Algo de acuerdo	49	30,4
Bastante de acuerdo	3	1,9
Totalmente de acuerdo	1	,6
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 46 y figura 32 apreciamos que muy pocos están totalmente de acuerdo en que los trabajadores son capaces de ser auténticos en todos sus actos, es decir, el entiende que hay un clima informal

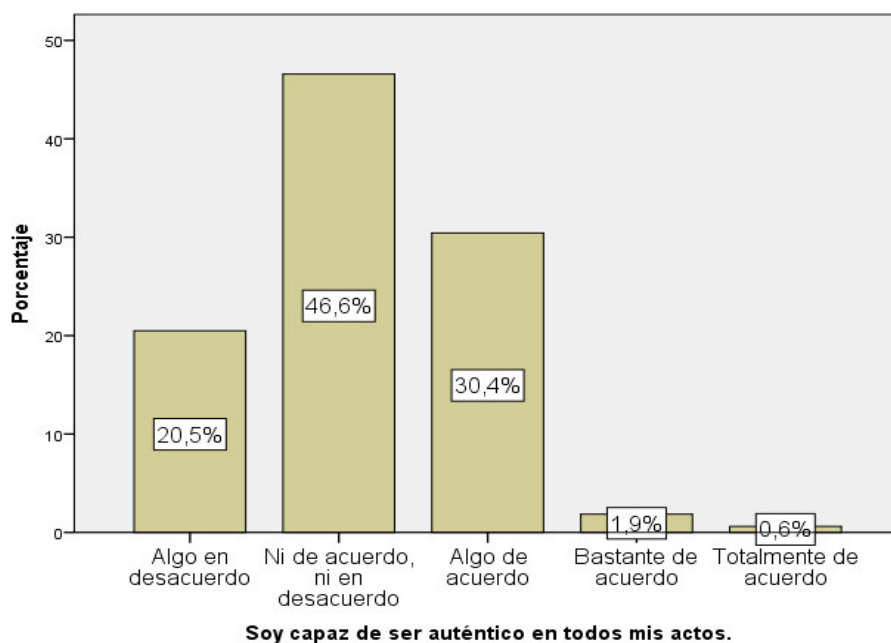


Figura 32. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que son capaces de ser auténticos en todos sus actos. Elaboración propia

Cuadro 47. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que opinan que en la Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	28	17,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	73	45,3
Algo de acuerdo	56	34,8
Bastante de acuerdo	2	1,2
Totalmente de acuerdo	2	1,2
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 47 y figura 33 apreciamos que el 37,2% mantienen una opinión positiva en que la Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades, siendo la tercera parte aproximadamente.

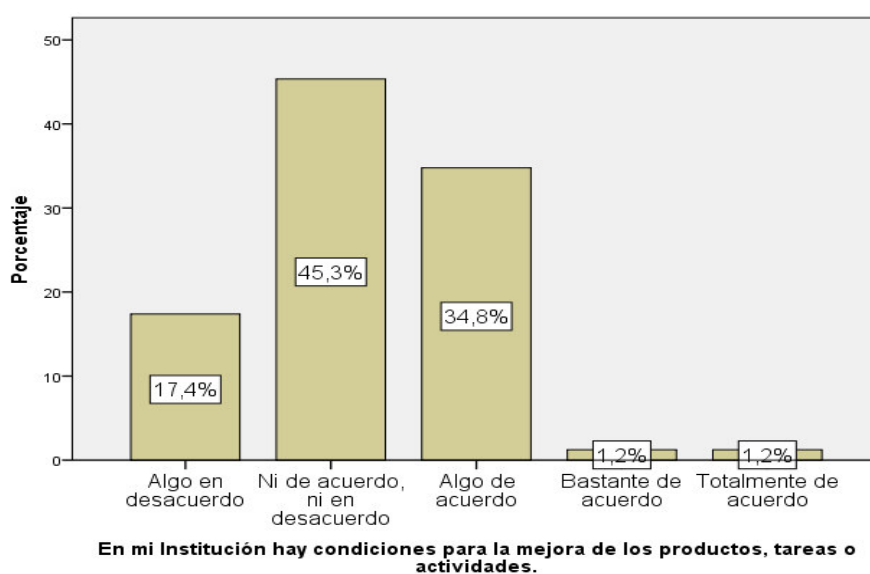


Figura 33. Gráfico de barras según trabajadores que opinan que en la Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades. Elaboración propia

Cuadro 48. Distribución de frecuencias porcentuales según trabajadores que generalmente tratan de apoyar las ideas que conduzcan a mayores logros.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Algo en desacuerdo	26	16,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	76	47,2
Válidos Algo de acuerdo	53	32,9
Totalmente de acuerdo	6	3,7
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 48 y figura 34 apreciamos que la mayoría mantiene una actitud intermedia de que los trabajadores generalmente tratan de apoyar las ideas que conduzcan a mayores logros, faltando una mayor capacitación.

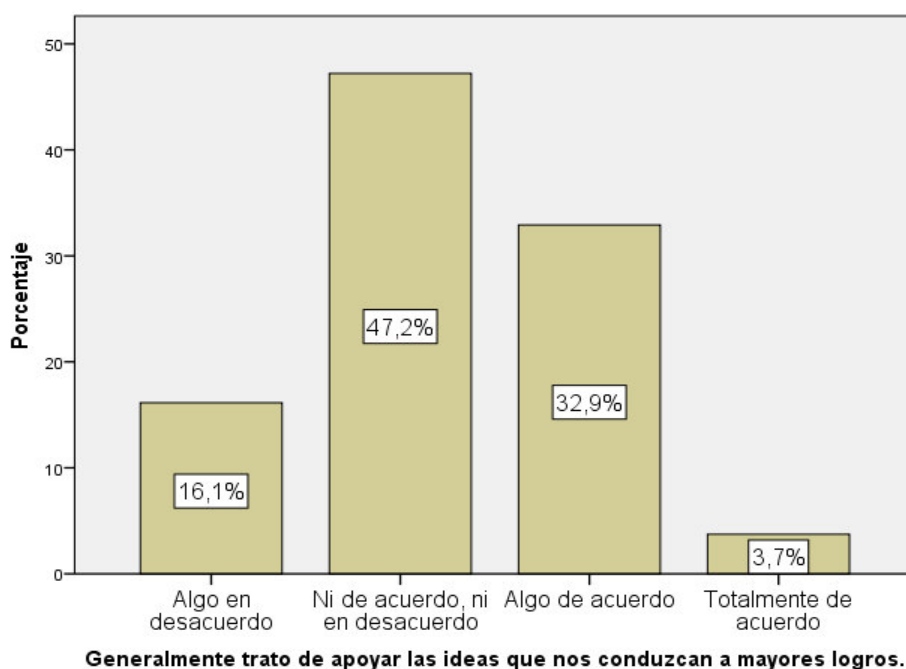


Figura 34. Gráfico de barras según trabajadores que generalmente tratan de apoyar las ideas que conduzcan a mayores logros. Elaboración propia

5.1.3. Características del Clima Organizacional

Cuadro 49. Porcentaje de los Niveles del Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	8	5,0
Desfavorable	32	19,9
Medio	46	28,6
Favorable	75	46,6
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 49 se aprecia que en la muestra estudiada casi el 50% señala que el clima organizacional es favorable lo que da cuenta que los aspectos de realización, involucramiento, supervisión y condiciones laborales son aceptables.

Cuadro 50. Porcentaje de la dimensión realización personal

Dimensión Realización Personal	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	6,2
Poco	30	18,6
Regular o algo	25	15,5
Mucho	36	22,4
Todo o siempre	60	37,3
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 50 y figura 35 se aprecia que en la dimensión realización personal del clima organizacional, la muestra estudiada expresa una sensación de realización en la institución; sin embargo, un 24.8% de ella expresa disconformidad

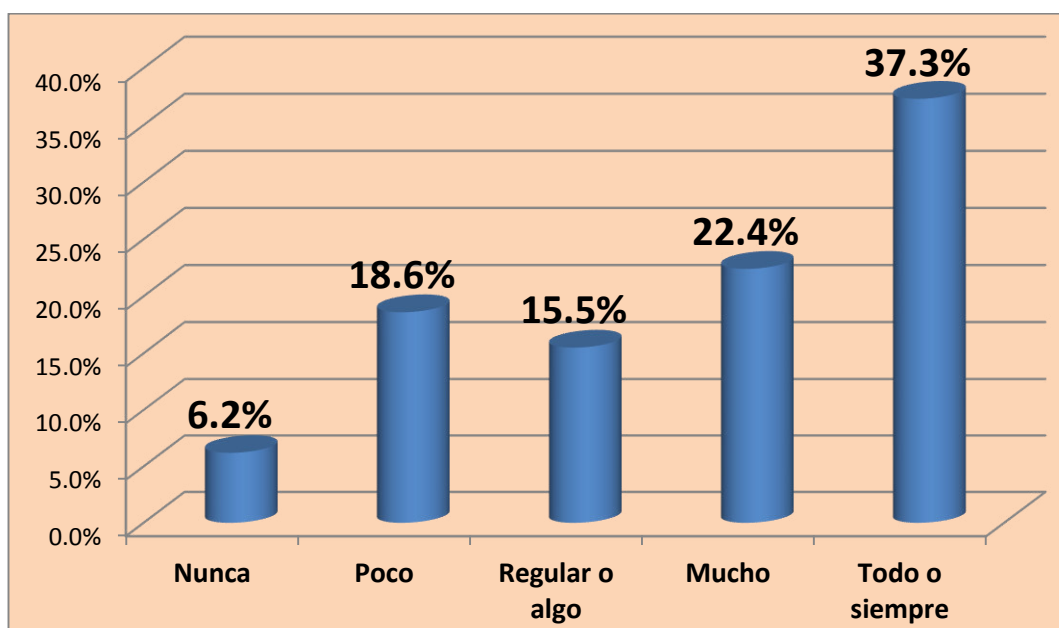


Figura 35. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión realización personal. Elaboración propia

Cuadro 51. Porcentaje de la dimensión Involucramiento Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	8.1
Poco	25	15.5
Regular o algo	28	17.4
Mucho	61	37.9
Todo o siempre	34	21.1
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 51 y figura 36 se aprecia que en la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional, la muestra estudiada expresa la actitud de sentirse involucrado laboralmente en la institución; sin embargo, un 23.8% de ella expresa no estarlo.

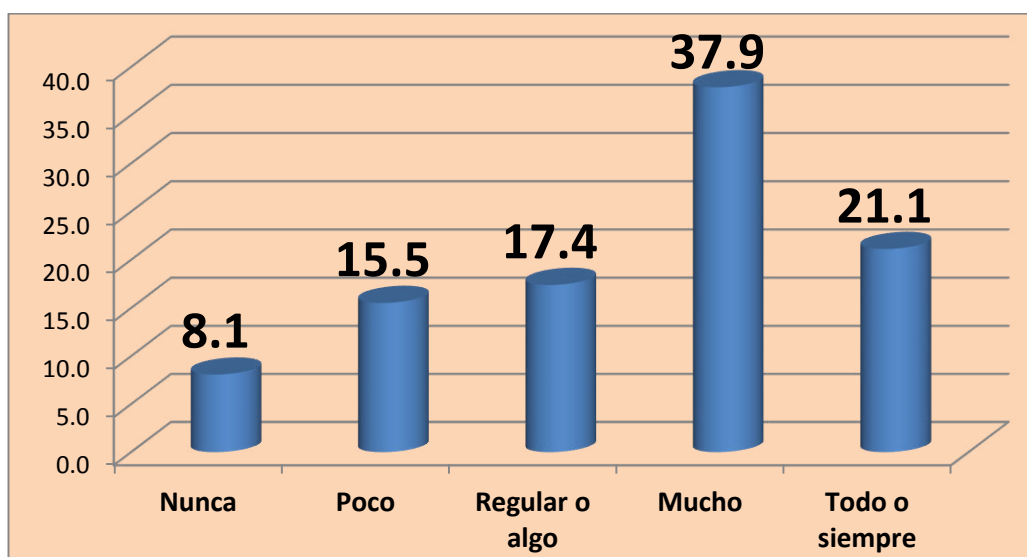


Figura 36. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión involucramiento laboral. Elaboración propia.

Cuadro 52. Porcentaje de la dimensión supervisión

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	8.7
Poco	25	15.5
Regular o algo	29	18.0
Mucho	38	23.6
Todo o siempre	55	34.2
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 52 y figura 37 se aprecia que en la dimensión supervisión del clima organizacional, la muestra estudiada admite de manera mayoritaria que aceptan los procesos de supervisión como parte de un buen clima organizacional expresa la actitud de sentirse involucrado laboralmente en la institución; sin embargo, un 8.7% de ella expresa no aceptarlo.

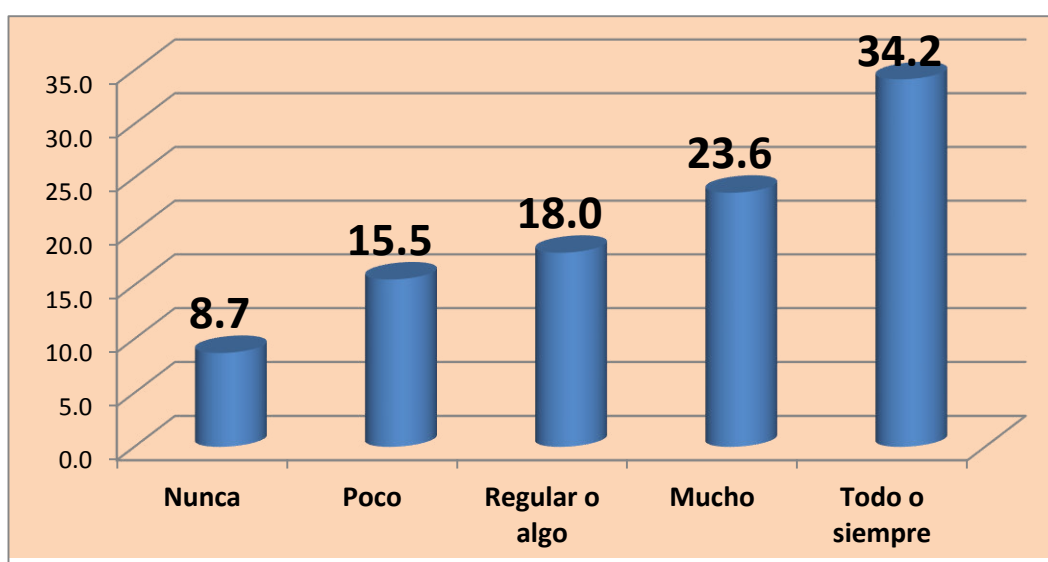


Figura 37. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión supervisión. Elaboración propia.

Cuadro 53. Porcentaje de la dimensión Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	5.6
Poco	27	16.8
Regular o algo	29	18.0
Mucho	33	20.5
Todo o siempre	63	39.1
Total	161	100.0

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 53 y figura 38 se aprecia que en la dimensión comunicación el clima organizacional, la muestra estudiada expresa mayoritariamente (39.1%) que la comunicación es importante en el funcionamiento y clima organizacional, pero siendo una dimensión tan importante llama la atención que 5.6% admita como no importante esta dimensión.

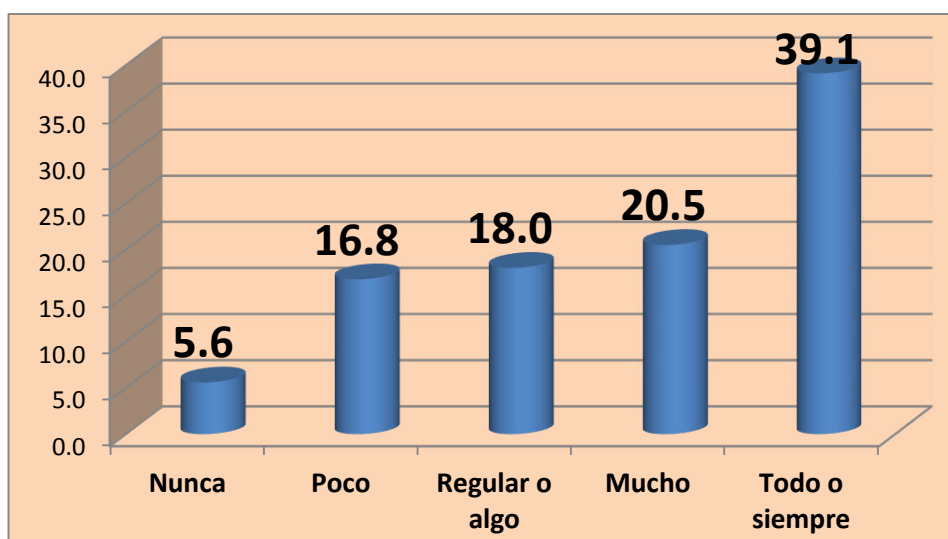


Figura 38. Representación de la muestra de acuerdo a la dimensión comunicación. Elaboración propia.

5.2. Pruebas de hipótesis

De acuerdo a YÁÑEZ CANAL, S. (2000), la inferencia clásica o también conocida como inferencia frecuentista basa su estudio en la teoría del muestreo, ella solo utiliza información obtenida de la muestra, interpreta la probabilidad como una frecuencia relativa; sus principales métodos como lo son la estimación puntual y la estimación por intervalos de confianza, (método creado en el año de 1934 por Neyman) son los que utiliza esta corriente estadística, junto con las pruebas de hipótesis, método presentado en el año de 1936 por Neyman y Egon Pearson, hijo de Karl Pearson.

5.2.1. Procedimiento de prueba de ajuste a la normal de los datos.

Para el procedimiento de prueba de hipótesis se empieza demostrando la distribución de los datos. De acuerdo a los estadísticos de curtosis se demuestra que los datos se distribuyen normalmente, por lo que procederemos al procedimiento de prueba de hipótesis mediante los estadísticos de prueba de correlación para datos normales, lo que se aprecia en el cuadro 54.

Cuadro 54. Criterios de normalidad de los datos de la presente investigación

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
c50	1,000	5,000	-,750	-2,885	,476	1,233
c45	1,000	5,000	-,561	-1,908	,403	1,044
c40	2,000	5,000	-,339	-1,756	-,882	-1,284
c35	1,000	5,000	-,694	-2,597	,681	1,763
c30	1,000	5,000	-,670	-2,469	,900	1,331

c25	2,000	5,000	-,249	-1,288	-,639	-1,654
c20	2,000	5,000	-,394	-1,040	-,526	-1,362
c15	2,000	5,000	-,434	-1,248	,067	,173
c10	1,000	5,000	-,672	-2,479	,903	1,339
c5	2,000	5,000	-,304	-1,577	-,844	-1,186
c46	2,000	5,000	-,406	-1,103	-,293	-,758
c41	1,000	5,000	-,666	-2,449	1,148	1,974
c36	1,000	5,000	-,754	-2,904	1,505	2,898
c31	3,000	5,000	-,113	-,584	-,697	-1,805
c26	2,000	5,000	-,237	-1,226	-,476	-1,232
c21	2,000	5,000	-,520	-1,694	-,364	-,942
c16	1,000	5,000	-,888	-3,601	1,934	3,008
c11	2,000	5,000	-,261	-1,351	-,810	-1,099
c6	1,000	5,000	-,682	-2,535	,500	1,295
c1	2,000	5,000	-,214	-1,108	-,767	-1,957
c47	2,000	5,000	-,595	-2,083	-,204	-,529
c42	1,000	5,000	-,684	-2,541	,697	1,805
c37	1,000	5,000	-,477	-1,469	,453	1,174
c32	2,000	5,000	-,263	-1,364	-,938	-1,431
c27	2,000	5,000	-,474	-1,455	,023	,060
c22	2,000	5,000	-,480	-1,489	-,521	-1,350
c17	2,000	5,000	-,303	-1,568	-,790	-1,047
c12	2,000	5,000	-,255	-1,322	-,526	-1,363
c7	3,000	5,000	-,110	-,571	-,854	-1,211
c2	2,000	5,000	-,241	-1,247	-,742	-1,921
c49	1,000	5,000	-,727	-2,765	,596	1,543
c44	2,000	5,000	-,400	-1,074	-,315	-,816
c39	2,000	5,000	-,293	-1,517	-,547	-1,418
c34	2,000	5,000	-,349	-1,806	-,844	-1,185
c29	1,000	5,000	-,578	-1,995	,662	1,714
c24	2,000	5,000	-,242	-1,255	-1,005	-1,603
c19	2,000	5,000	-,354	-1,835	-,280	-,726
c14	2,000	5,000	-,350	-1,812	-,407	-1,053

c9	2,000	5,000	-,285	-1,474	-,585	-1,515
c4	2,000	5,000	-,431	-1,233	-,217	-,562
c48	1,000	5,000	-,676	-2,504	,869	1,250
c43	1,000	5,000	-,578	-1,995	,662	1,714
c38	2,000	5,000	-,304	-1,572	-,568	-1,470
c33	2,000	5,000	-,221	-1,146	-,699	-1,811
c28	1,000	5,000	-,556	-1,879	,612	1,585
c23	2,000	5,000	-,396	-1,052	-,932	-1,414
c18	2,000	5,000	-,431	-1,230	-,297	-,768
c13	1,000	5,000	-,578	-1,995	,662	1,714
c8	2,000	5,000	-,346	-1,793	-,254	-,659
c3	2,000	5,000	-,367	-1,901	-,478	-1,237
l32	3,000	7,000	,278	1,439	,497	1,287
l33	3,000	7,000	,304	1,576	,482	1,248
l34	2,000	7,000	-,031	-,158	,323	,837
l35	2,000	7,000	,587	2,043	1,681	2,353
l36	3,000	7,000	,160	,830	,246	,638
l37	3,000	7,000	,532	1,754	,630	1,631
l38	3,000	7,000	,641	2,322	1,465	2,793
l39	3,000	7,000	,298	1,543	,176	,457
l40	3,000	7,000	,811	3,203	1,586	3,108
l29	3,000	7,000	,490	1,537	1,175	2,042
l30	2,000	7,000	-,070	-,365	,251	,650
l31	3,000	7,000	,260	1,347	,015	,040
l24	1,000	6,000	-,358	-1,856	,781	3,022
l25	2,000	7,000	,032	,165	,680	1,762
l26	3,000	7,000	,806	3,176	1,491	2,861
l27	2,000	7,000	,403	1,086	1,422	2,684
l28	1,000	6,000	-,771	-2,996	,895	1,317
l17	3,000	7,000	,419	1,168	,323	,836
l18	3,000	7,000	,758	2,925	1,641	2,249
l19	3,000	7,000	,373	1,933	,549	1,421
l20	3,000	7,000	,670	2,472	1,373	2,557

121	3,000	6,000	-,165	-,855	-,661	-1,713
122	2,000	7,000	,026	,134	,151	,392
123	2,000	7,000	,237	1,228	,786	1,036
114	3,000	7,000	,291	1,508	,100	,259
115	2,000	6,000	-,518	-1,684	-,170	-,440
116	3,000	7,000	,333	1,724	,458	1,186
11	3,000	6,000	-,068	-,353	-,489	-1,266
12	3,000	7,000	,405	1,096	,866	1,244
13	3,000	7,000	,319	1,654	,596	1,544
14	1,000	6,000	-,718	-2,718	1,302	2,371
15	1,000	7,000	-,722	-2,742	2,268	3,873
16	2,000	7,000	-,069	-,356	,552	1,431
17	2,000	7,000	,044	,230	,309	,799
18	2,000	6,000	-,083	-,431	-,495	-1,283
19	3,000	7,000	,267	1,382	,135	,349
110	3,000	7,000	,556	1,881	,756	1,959
111	1,000	6,000	-,641	-2,320	1,951	3,053
112	3,000	7,000	,162	,838	-,030	-,078
113	2,000	7,000	,094	,489	,352	,911
Multivariate					51,050	1,517

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 55. Prueba de ajuste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

		Clima Organizacional	Competencias Laborales
N		161	161
Parámetros normales ^{a,b}	Media	197,23	164,38
	Desviación típica	25,816	20,793
Diferencias más extremas	Absoluta	,291	,271
	Positiva	,155	,174
	Negativa	-,291	-,271
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,688	3,437
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia

En el cuadro 55 y figura 39, igualmente se observa que la distribución de los datos es normal ($p < .005$), por lo que procederemos a la prueba de hipótesis mediante estadísticos de correlación no paramétricos. De esta manera:

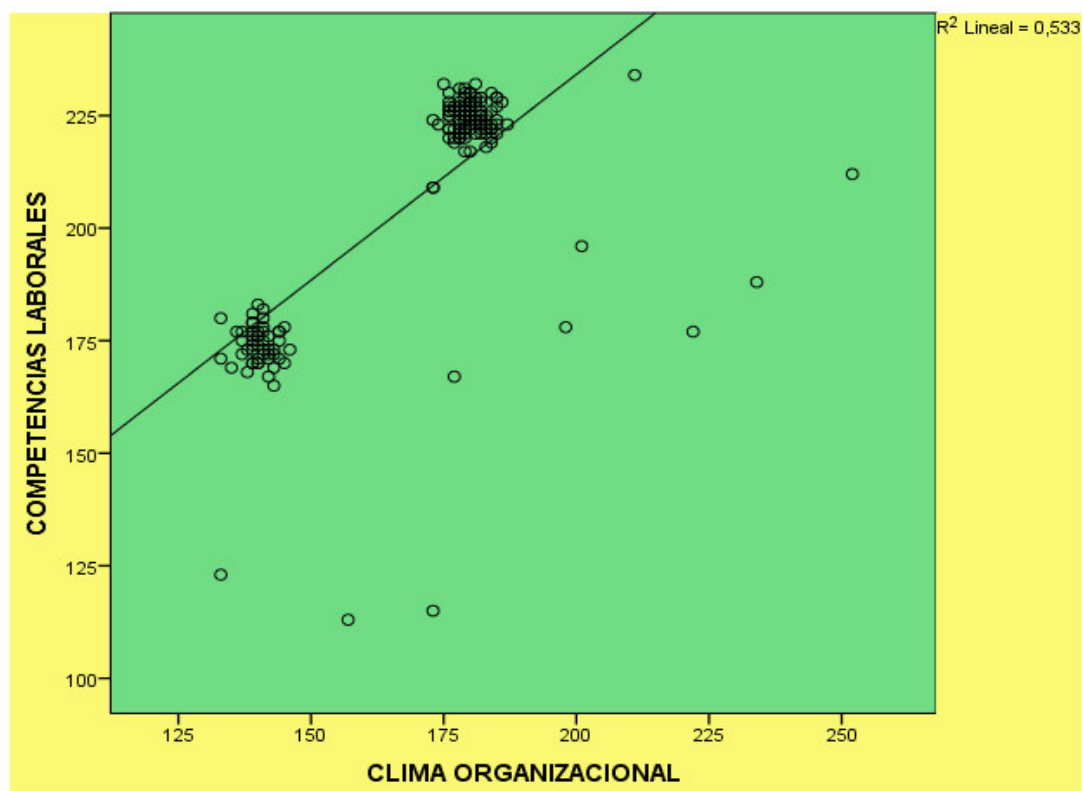


Figura 39. Representación gráfica de la distribución no normal de los datos.
Elaboración propia

Regla para tomar la decisión estadística:

Si el Valor $p > 0.05$, No se rechazará la Hipótesis Nula (H_0).

Si el Valor $p < 0.05$, No se rechazara la Hipótesis Alternativa (H_a).

5.2.2 Prueba de la hipótesis general

H₀: Las competencias laborales no influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima.

H_a: Las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima.

Cuadro 56. Correlación entre las competencias laborales y el Clima organizacional

	Rho de Spearman		
	Clima Organizacional		
	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Competencias Laborales	,627**	,000	161

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 57. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a las competencias laborales

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers' d	Symmetric	,695	,000
by		Competencias Laborales	,677	,000
Ordinal		Dependent		
		Clima Organizacional Dependent	,714	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 56 y 57 observamos que $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 57 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a las competencias laborales.

*Cuadro 58.*Correlación de las dimensiones de las Competencias Laborales y el Clima Organizacional

	Rho de Spearman		
	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Autocontrol	,677**	.000	161
Adaptabilidad	,673**	.000	161
Capacidad de influencia	,729**	.000	161
Liderazgo	,695**	.000	161
Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	,733**	.000	161
Valores	,714**	.000	161
Orientación al logro	,717**	.000	161

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

En el cuadro 58 observamos que todas las dimensiones del clima organizacional se relaciona con las dimensiones de las competencias laborales con lo que podemos reafirmar el hallazgo que el clima organizacional sí influye en las competencias de modo general y de modo específico en cada una de sus dimensiones.

5.2.3 Prueba de las hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: El autocontrol no influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₁: El autocontrol influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

Cuadro 59. Correlación de la dimensión Autocontrol de las competencias laborales y Clima Organizacional

Rho de Spearman		Clima Organizacional
Dimensión Autocontrol de las competencias laborales	Coeficiente de correlación	,677**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	161

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 60. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión autocontrol

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers' d	Symmetric	,627	,000
by		Autocontrol Dependent	,627	,000
Ordinal		Clima Organizacional Dependent	,628	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 59 y 60 observamos que $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre la dimensión autocontrol de las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 60 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión autocontrol.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: La adaptabilidad no influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₂: La adaptabilidad influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

Cuadro 61. Correlación de la dimensión Adaptabilidad de las competencias laborales y Clima Organizacional

Rho de Spearman		Clima Organizacional
Dimensión Adaptabilidad de las Competencias Laborales	Coeficiente de correlación	,673**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	161

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 62. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión adaptabilidad

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers'	Symmetric	,501	,000
by	d	Adaptabilidad Dependent	,489	,000
Ordinal		Clima Organizacional Dependent	,514	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 61 y 62 observamos que $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre la dimensión adaptabilidad de las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 62 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión adaptabilidad.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: La capacidad de influencia no incide en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₃: La capacidad de influencia incide en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

Cuadro 63. Correlación de la dimensión Capacidad de influencia de las competencias laborales y Clima Organizacional

Rho de Spearman		Clima Organizacional
Dimensión Capacidad de influencia de las Competencias Laborales	Coeficiente de correlación	,729**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	161

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 64. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión capacidad de influencia

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers' d	Symmetric	,575	,000
by		Capacidad de influencia	,555	,000
Ordinal		Dependent		
		Clima Organizacional Dependent	,597	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 63 y 64 observamos que $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre la dimensión capacidad de influencia de las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 64 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión capacidad de influencia.

Prueba de hipótesis específica 4

H₀: El liderazgo no influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₄: El liderazgo influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

Cuadro 65. Correlación de la dimensión Liderazgo de las competencias laborales y Clima Organizacional

	Rho de Spearman	Clima Organizacional
Dimensión liderazgo de las Competencias Laborales	Coeficiente de correlación	,695**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	161

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 66. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión liderazgo

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers' d	Symmetric	,506	,000
by		Liderazgo Dependent	,502	,000
Ordinal		Clima Organizacional Dependent	,511	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 65 y 66 observamos que $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre la dimensión liderazgo de las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 66 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión liderazgo.

Prueba de hipótesis específica 5

H₀: El desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación no influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₅: El desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

Cuadro 67. Correlación de la dimensión Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales y Clima Organizacional

Rho de Spearman		Clima Organizacional
Dimensión Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las Competencias Laborales	Coeficiente de correlación	,733**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	161

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 68. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers'	Symmetric	,588	,000
by	d	Desempeño laboral, resolución	,579	,000
Ordinal		de conflictos y negociación		
		Dependent		
		Clima Organizacional Dependent	,597	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 67 y 68 observamos que $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre la dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 68 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación.

Prueba de hipótesis específica 6

H₀: Los valores no influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₆: Los valores influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

Cuadro 69. Correlación de la dimensión Valores de las competencias laborales y Clima Organizacional

Rho de Spearman		Clima Organizacional
Dimensión Valores de las	Coeficiente de correlación	,714**
Competencias Laborales	Sig. (bilateral)	.000
N		161

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 70. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión valores

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers'	Symmetric	,669	,000
by	d	Valores Dependent	,649	,000
Ordinal		Clima Organizacional Dependent	,691	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 69 y 70 observamos que $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre la dimensión valores de las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 70 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión valores.

Prueba de hipótesis específica 7

H₀: La orientación al logro no influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

H₇: La orientación al logro influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima

Cuadro 71. Correlación de la dimensión Orientación al logro de las competencias laborales y Clima Organizacional

Rho de Spearman		Clima Organizacional
Dimensión Orientación al logro	Coeficiente de correlación	,717**
de las Competencias Laborales	Sig. (bilateral)	.000
	N	161

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 72. Nivel de dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión orientación al logro.

Directional Measures			Value	Approx. Sig.
Ordinal	Somers' d	Symmetric	,615	,000
by		Orientacion al logro Dependent	,612	,000
Ordinal		Clima Organizacional Dependent	,618	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fuente. Elaboración propia

En los cuadros 71 y 72 observamos que $p\text{-valor} = 0.001 < \alpha = 0.05$, luego con un 5% de nivel de significancia y a partir de la información muestral, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva) entre la dimensión orientación al logro de las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, además en el cuadro 72 se aprecia que $d > 0.5$ para la variable clima organizacional, es decir, hay dependencia del clima organizacional con respecto a la dimensión orientación al logro.

Cuadro 73. Resumen de los valores de la correlación rho de Spearman de la competencia laboral y las dimensiones del clima organizacional

Dimensión del Clima Organizacional	Valor de significatividad
Realización Personal	.865
Involucramiento	.840
Supervisión	.871
Comunicación	.836
Condiciones laborales	.810

Fuente. Elaboración propia

En el cuadro 73 apreciamos que todas las dimensiones del clima organizacional llegan a obtener valores altos de correlación; sin embargo, hay algunas más altas que otras. En este sentido, la dimensión supervisión llega a obtener los más altos valores, seguido de la realización personal, el involucramiento, la comunicación y por último las condiciones laborales de su desempeño.

5.3 ***Discusión de resultados.***

La presente investigación tiene como objetivo general determinar de qué manera las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima. Una de las preocupaciones de las organizaciones modernas es si estas representan las entidades que producen conocimiento y conocimiento colectivo, como parte de su cultura, como parte de la relación entre individuos, entre grupos, entre equipos con identidad y si estas condiciones resultan favorecedoras de que los individuos sientan satisfacción en su desempeño laboral. Se ha reconocido la importancia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores y en la productividad de las instituciones, tal como lo señala Vejarano y Jurado (2009) y también señalado en otras palabras por el propio Taylor, reafirmado el valor humano en la teoría de la inteligencia emocional de Gardner (1987) y en la visión de Parker (1997) de que las organizaciones son entidades culturales fundadas en las relaciones sociales en las que se privilegia el aprendizaje organizacional, el trabajo en equipo y la gestión de las competencias y del conocimiento y deja de lado la visión de la individualidad del administrador (Druker, 1992), aspectos reafirmados por Álvarez (2001) en su tesis de magister en administración y que concluyó acerca de la contundencia de la cultura como factor orientador de los procesos administrativos, determinando el clima organizacional.

Uno de los objetivos de la presente investigación es describir el clima organizacional de una universidad tecnológica privada de Lima como parte de su desarrollo para caracterizarla y apreciar sus características, las que puedan influir en los diferentes aspectos de su institución, en particular en el desempeño laboral de su personal administrativo.

Para Chiavenato (2006) La organización como un sistema está continuamente expuesta a cambios permanentes que requieren esfuerzo

institucional para su estabilización. Cada organización se encuentra relacionada a los valores dominantes de su ambiente; puesto que los miembros de una organización son simultáneamente miembros de muchos otros grupos que compiten entre sí o que mantienen una lealtad complementaria; es decir su posición de poder en las organizaciones depende de sus relaciones con dichos grupos.

Haciendo un análisis del nivel total de Clima se muestra que está en un nivel favorable. Herzberg (mencionado en Robbins, S. & Judge, T, 2009), distinguió dos tipos de factores: Factor de Mantenimiento, que tiene una relación directa con el contexto o entorno en el cual el trabajador desarrolla su jornada laboral; dentro de este contexto se considera a la supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo como parte del Factor de Mantenimiento o Extrínseco. Asimismo, el denominado Factor de Motivación o Intrínseco tiene una relación directa con las características propias del trabajo que realiza el sujeto, a éste se incluyen el logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Como se ve, ambos factores son importantes, el primer factor produce efecto negativo cuando no es satisfecho y el segundo factor motiva al trabajador a seguir con sus labores de trabajo siempre y cuando estas necesidades son satisfechas. Asimismo, se ha encontrado que el desempeño laboral se encuentra en un nivel medio alto, con mayor predominio hacia altos niveles de desempeño.

De otro lado, en relación a los hallazgos de la situación de las diferentes dimensiones del clima organizacional se ha encontrado que en la dimensión realización personal la muestra estudiada acepta tener condiciones para su desarrollo como personal de la institución. Este es un aspecto relevante, pues el hecho que el personal administrativo de una institución tenga la percepción de realización es importante para facilitar la aplicación de diversas políticas y acciones, compromete y hace participar a sus integrantes para el desarrollo de todos. Flores (2002) estudiando el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de tiempo parcial de

una institución de educación superior encontró que había una relativa relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En relación al involucramiento laboral este presenta la tendencia a sentirse involucrado en las actividades y tareas laborales encomendadas. En cuanto a la supervisión el personal acepta el proceso de la supervisión de una forma positiva. Los sistemas de comunicación se desarrollan apropiadamente en la estructura y funcionamiento de la institución.

De otro lado, varios autores han conceptuado al desempeño laboral como: las acciones o conductas bajo control de los empleados que contribuyen a los objetivos de la organización (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Viswesvaran, 2001; Sáez, 2007). En la presente investigación encontramos que las dimensiones de autocontrol se encontrarían en un nivel que expresa insuficiencia en esta habilidad muy para el desempeño laboral en la institución. En cuanto a la adaptación ésta se encuentra mayoritariamente con tendencia a dificultades para responder a la demandas de las diversas instituciones novedosas. En relación a la capacidad de influencia, la muestra estudiada demuestra no tener capacidad de ejercer influencia en los procesos de toma de decisión. En el liderazgo, como una condición del desempeño laboral, se encuentra que obtiene importantes niveles, lo que podría estar implicando que esta habilidad tendría un buen desarrollo, necesitándose para el desarrollo de la institución académica en estudio. Una de las habilidades más importantes en el desarrollo y funcionamiento de una institución es el desempeño, resolución de conflictos y negociación. En esta investigación se encuentra que tiene un buen desarrollo, aunque sus valores no son tan altos como las otras dimensiones de la variable competencia laboral.

Una de las inquietudes en la presente investigación es si habría influencia de las competencias laborales sobre el clima organizacional. Drucker (1992) señala que un buen clima organizacional es condición necesaria para el desempeño laboral. En este sentido los valores encontrados ($< .001$) permiten afirmar que la competencia laboral

encontrado en la presente investigación de las universidades tecnológicas privadas estudiadas están en relación con el estado y los niveles del clima organizacional que se puede apreciar en los resultados encontrados. Como se aprecia en el cuadro 58, las dimensiones de las competencias laborales se relacionan con el clima organizacional con lo que podemos reafirmar el hallazgo que las competencias laborales sí influyen en el clima organizacional de modo general y de modo específico en cada una de sus dimensiones.

Uno de los aspectos que es importante de dilucidar en el presente estudio es saber cuál o cuáles de los factores del clima organizacional pudieran explicar el actual desempeño laboral encontrado en la universidad tecnológica estudiada. De acuerdo al resumen de correlación realizado y apreciado en el cuadro 73, la dimensión del clima organizacional más importante, que está relacionado con el desarrollo y funcionamiento del desempeño laboral es el sentimiento y percepción de la realización laboral así como la capacidad que tiene la supervisión como fortalezas del clima organizacional de esta institución. A pesar de los valores altos de todas las dimensiones de este clima, llama la atención que los niveles de comunicación y las condiciones laborales estén en niveles más bajos que las otras dimensiones. En todo caso, es muy importante este dato debido a la oportunidad que se presenta para mejorar estas habilidades en estas instituciones universitarias.

CAPÍTULO VI: APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Propuesta para la solución del problema

Como resultado de la presente investigación se ha desarrollado una propuesta metodológica en mejora del clima organizacional según estrategias de mejora en las competencias laborales, la cual debe tener como soporte de análisis un sistema de base de datos relacional en una nube de Google a fin de minimizar costos y aprovechar su portabilidad.

Adicionalmente se crearía un lugar (repositorio) en que las encuestas codificadas puedan ser alojadas y preservadas en la nube de Google para su consulta y acceso, pudiéndose analizar la evolución de las competencias laborales y el clima organizacional de acuerdo a las distintas estrategias propuestas. Un repositorio, depósito o archivo es un sitio centralizado donde se almacena y mantiene información digital. El origen de la palabra española «repositorio» deriva del latín “repositorium”, que significa armario o alacena. Este término está recogido en el Diccionario de la Real Academia donde se define como el “lugar donde se guarda algo”. Pudiéndose acceder a este repositorio en cualquier momento y lugar

Finalmente, si se deseara modificar o cambiar los instrumentos de medición, se propone trabajar con modelos estructurales dada la complejidad de los constructos (competencias laborales y clima organizacional) que de acuerdo a investigaciones anteriores pueden tener muchas dimensiones y en distintas cantidades de acuerdo al autor; pudiéndose aplicar análisis factorial exploratorio y luego confirmatorio (este último se realizó con éxito en el actual trabajo) para evaluar la correlación de las dimensiones con el constructo y, por ende la consistencia y fiabilidad del nuevo instrumento de medición.

6.1.1 Metodología

Los estudios para proponer las estrategias de mejora de competencias laborales reúnen las condiciones necesarias para ser denominadas investigaciones correlacionales; “este diseño o tipo de investigación descriptiva es el más usado en el ámbito de la investigación en psicología, educación y ciencias sociales. Se orienta a la determinación del grado de relación que existe entre dos o más variables de interés de una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos o más fenómenos o eventos observados” (Sánchez Hugo, Metodología y Diseño en la Investigación Científica pág. 102), como se puede apreciar, en este caso no se busca relacionar o controlar variables, sino simplemente obtener información para poder tomar decisiones; pudiéndose inferir la influencia de las competencias laborales en el clima organizacional y elaborar las estrategias de mejora.

6.1.2. Técnica

Se recomienda trabajar con los cuestionarios validados en el presente trabajo de investigación.

Cuadro 74. Técnicas e instrumentos de recolección de datos propuestos

Variables	Técnicas	Instrumentos
Competencias laborales	Encuesta	Escala de evaluación de competencias laborales (EECOMLAB) según recomendaciones del modelo Assessment Center Sociopsic.
Clima organizacional	Encuesta	La Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo (1999)

El diseño de los dos instrumentos se realizó de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores.

Método de análisis de datos

El análisis de los datos se debe realizar con ayuda de algún software estadístico, sea SPSS, Stata, Eviews, Statistica, Minitab, etc., mediante el cual se puede elaborar tablas de frecuencias y gráficos porcentuales para describir el comportamiento de las variables de interés de acuerdo a la muestra y posteriormente efectuar pruebas o test de hipótesis que permitan inferir o deducir el comportamiento de las variables de interés de acuerdo a los trabajadores de la organización.

6.1.3. Procedimiento

Consta de las siguientes fases o pasos:

- I. Para realizar el análisis, según los alcances y objetivos determinados para la mejora del clima organizacional según el incremento del nivel de competencias laborales, se deben constituir equipos de trabajo conformados por profesionales áreas afines como, la administración, la economía, contabilidad, derecho, etc. El equipo así constituido se denominará “equipo multidisciplinario”. Los responsables de seleccionar al personal que conformara el equipo mencionado deberán considerar en dicha selección, la capacidad técnica y experiencia de los profesionales, de acuerdo con el tipo y complejidad del análisis del clima organizacional. Se procurará que los integrantes del equipo multidisciplinario reúnan las siguientes condiciones:

- ✓ Profesional docente o administrativo.
- ✓ Domino de la metodología a aplicar.
- ✓ Capacidad para captar la integridad de los procesos.
- ✓ Habilidad para detectar posibles situaciones conflictivas.
- ✓ Habilidad para el análisis y la síntesis.
- ✓ Abierto a la participación y al trabajo en grupos.
- ✓ Voluntad y dedicación centrada en la resolución de problemas.

En cuanto a la conformación del equipo multidisciplinario se procurará que cada uno de sus integrantes cuente con las siguientes cualidades:

- a) Independencia de Criterio y Profesionalismo: Capacidad para emitir juicios y adoptar decisiones en cada una de las fases del proceso y discernir sobre la calidad de la evidencia obtenida.
- b) Disposición para participar de la aplicación del instrumento de medición (encuesta): La actitud del profesional debe estar orientada al trabajo conjunto de las partes involucradas.
- c) Habilidades y Experiencia en estos procesos: Capacidad para abreviar los tiempos de ejecución y obtener resultados confiables y de calidad, así como para asumir posiciones e iniciativas que repercutan en la efectividad de la evaluación.

- d) Utilización adecuada de los métodos, técnicas, prácticas y herramientas de análisis de datos: Con el fin de facilitar el trabajo, reducir los costos y aumentar la calidad de la evaluación.

Los integrantes del equipo multidisciplinario deben desarrollar las capacidades, habilidades y destrezas necesarias con el objeto de lograr la mayor calidad y efectividad en la ejecución de encuestas. Por ello deben ser capacitados en las siguientes áreas:

- ✓ Planificación estratégica, visión, misión, objetivos, metas, análisis sistémico de la gestión.
- ✓ Toma de decisiones, negociación y trabajo en grupo.
- ✓ Definición y manejo de variables (indicadores)
- ✓ Técnicas de entrevistas.
- ✓ Técnicas para el análisis de encuestas.
- ✓ Elaboración de informes.

Especial énfasis deberá ponerse en una amplia participación de los trabajadores administrativos, especialmente durante el proceso de levantamiento de la información, para ello, se debe promover la activa comunicación entre los trabajadores de las distintas áreas, con el fin de informar el objeto de las encuestas, en que consiste su ejecución, la cantidad de encuestadores que compondrán el equipo y el tiempo aproximado de las tareas de “campo”. De tal forma al iniciarse las encuestas, se precisará acerca de:

- ✓ Los propósitos de las encuestas
- ✓ Los beneficios que pueden obtenerse de los resultados de las encuestas.
- ✓ La composición del equipo de trabajo multidisciplinario.
- ✓ El tiempo aproximado de las tareas de campo.
- ✓ La conveniencia de que las áreas a ser encuestadas designen un responsable, para canalizar los requerimientos de información y facilitar su suministro.

- ✓ El espacio físico y la infraestructura que el equipo multidisciplinario tendrá a disposición.
- ✓ Las áreas que pueden considerarse críticas por parte de los encuestadores y encuestados, para fijar puntos de referencia de comprobación posterior.

- II. Elaboración y puesta en marcha de un programa para trabajar con una base de datos relacional, la cual debe ser desarrollada en la nube de Google para efectos de su portabilidad y reducción de costos.

Google Cloud SQL permite a las empresas complementar sus aplicaciones App Engine con una base de datos relacional con la que están familiarizadas de esta forma se podrá centrarse en el desarrollo de sus aplicaciones y servicios, liberadas de la carga que supone la gestión, el mantenimiento y la administración de sus bases de datos relacionales.

La base de datos incluye una funcionalidad de importación y exportación que permite a los desarrolladores trasladar sus bases de datos MySQL internas a Google Cloud SQL, de manera que sea Google quien se encargue de las tareas de mantenimiento y administración de back-end, replicando además los datos en múltiples centros de datos.

Con Google Cloud SQL se dispone integrado en Google App Engine de un servicio de datos de alta disponibilidad donde los datos se replicarán de forma sincronizada en múltiples data center. Así se escalará automáticamente sin que se tenga que preocupar de la carga en base de datos. Se puede usar JDBC para java y DB-API en Python para conectarse desde la aplicación. Para administrar las diferentes bases de datos existe una interfaz de gráfica. Un aspecto a tener en cuenta es la posibilidad de exportar la base de datos MySQL a la nube usando App Engine.

Se recomienda aplicar los actuales cuestionarios que han sido validados y cuyos resultados apuntan a confirmar su confiabilidad, las variables aplicadas tienen consistencia interna en el cuestionario.

- III. En cuanto al proceso del levantamiento de la información, a continuación se muestra un esquema que engloba todo lo que se debe realizar para finalmente elaborar un informe sobre las estrategias a desarrollar de acuerdo a los resultados de las encuestas para la mejora del clima organizacional y que cada ciclo se debe evaluar los resultados y alcances de las estrategias propuestas.

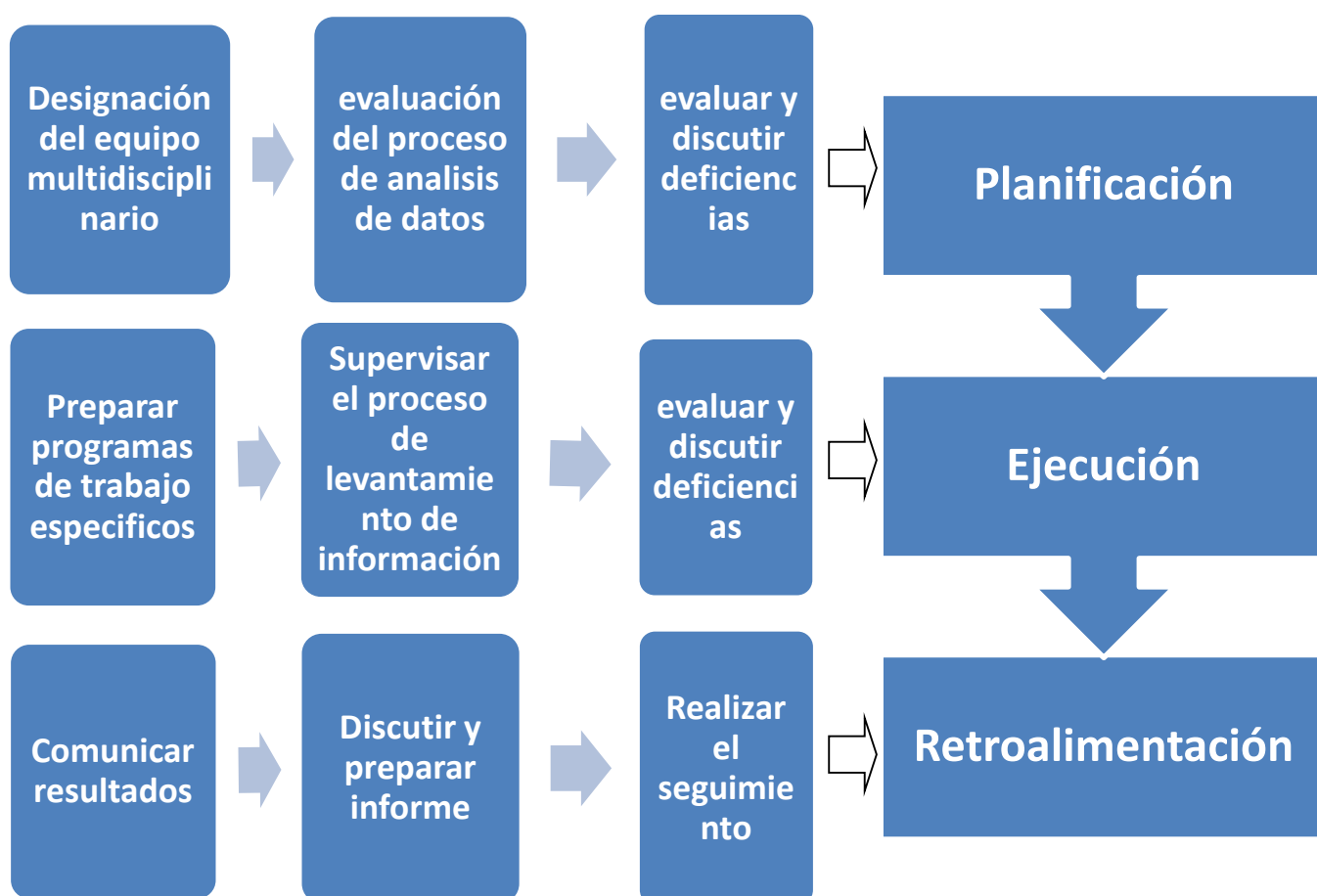


Figura 40. Esquema del proceso del análisis de datos para desarrollar estrategias de mejora del clima organizacional. Elaboración propia.

Las estrategias propuestas deben resultar consistentes con las políticas laborales de la institución, consecuentemente, atender a las necesidades de los trabajadores administrativos a quienes les compete.

- IV. Reunión anual en el mes de noviembre para el recojo de la información y análisis e interpretación de los resultados, producto del cual se elaboran las propuestas de mejora en las competencias laborales afín de mejorar el clima organizacional, estas propuestas deben generar impacto en dentro de la organización y deben estar enfocados a los trabajadores administrativos.

Las estrategias propuestas debe presentarse en el mes de noviembre e incorporarse al presupuesto de la organización a fin de ser ejecutadas en el ejercicio del próximo año, por lo tanto, deberán estar acorde a las políticas de la institución, y ayudar a cumplir la misión y visión organizacional.

- V. Reunión semestral (retroalimentación) cada fin de ciclo académico para evaluar los efectos de las propuestas de mejora en las competencias laborales, evaluando costos y resultados proyectados, lo interesante de estas reuniones es que se puede modificar algunas de las estrategias planteadas en la reunión anual, afín de ajustarlas a la realidad de cada ciclo académico, además permitiría adecuarse a los cambios en política económica, social, legal, etc., de su entorno.

Para esta evaluación se recomienda continuar con el equipo que se conformó para elaborar las propuestas, y evitar cambios que se deban a cambios de personas por tener distintas percepciones de la realidad.

6.2. Costos de implementación de la propuesta

A continuación se plantea una tabla de costos de implementación de la propuesta, la cual ha sido elaborada en función de la optimización del uso de recursos y es de periodo anual:

Cuadro 75. Tabla de costos de la propuesta para el presupuesto de la universidad

RUBROS	PARCIAL (Soles)	TOTAL (Soles)
A) Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo multidisciplinario • Asistente • Encuestadores • Digitador 	S/. 4000 S/. 1600 S/. 1000 S/. 600	S/. 7200
B) Bienes: <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Impresora • Material de escritorio • Útiles de oficina 	S/. 200 S/. 200 S/. 400 S/. 200	S/. 1000
C) Servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Típeo e impresión • Fotocopiado 	S/. 200 S/. 100	S/. 300
TOTAL		S/. 8500

6.3. Beneficios que aporta la propuesta

- Los trabajadores se verán beneficiadas con un mejor clima organizacional donde puedan desempeñarse competentemente, la expresión “competencias laborales” constituye en la actualidad el estándar que se ha impuesto en los diversos modelos de medición de productividad enfocados al desempeño concreto de un individuo en un contexto laboral determinado.
- Los estudiantes se verán beneficiados al percibir un mejor servicio universitario por parte de los trabajadores administrativos, que incidirá para ellos en poder aprovechar las herramientas y servicios que da la universidad para su desarrollo profesional.
- La organización se verá beneficiada con un mejor nivel gerencial producto de la puesta en marcha de las estrategias para mejorar el clima organizacional en función de la mejora de las competencias laborales, esto apuntará lograr los objetivos institucionales trazados.
- La sociedad se verá beneficiada con una organización que presta un mejor servicio, debido a que este concepto juega un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo.

CONCLUSIONES

- Las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa.
- La dimensión Autocontrol de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos las universidades tecnológicas privadas de Lima, por lo tanto, en un clima organizacional positivo el trabajo se organiza de manera que le permita a una persona tener control sobre el logro del resultado planeado, así el trabajador administrativo maximizara el uso de los recursos y optimizara el tiempo.
- La dimensión Adaptabilidad de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, es importante para los trabajadores mantener una actitud de adaptar para solucionar posibles desajustes creando un clima organizacional que respete la elección y valore la experiencia del trabajador.

- La dimensión Capacidad de influencia de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, siendo este un indicador de medida del liderazgo, si no se tiene influencia no se podrá dirigir a los demás, si se incrementa la capacidad la influencia de forma consciente y en una dirección concreta se podrá lograr los objetivos organizacionales
- La dimensión Liderazgo de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, es así que el líder hace que los objetivos se logren. De acuerdo a su liderazgo los directivos tienen la visión, toman la iniciativa, influyen en las personas, hacen las propuestas, organizan la logística, resuelven los problemas, hacen seguimientos, asumen la responsabilidad, etc.
- La dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, observándose que la Capacitación en Negociación genera una diferencia significativa en el desempeño individual o en los componentes de una organización y que otorga procedimientos consistentes en la resolución de conflictos y mayor eficacia en la conformación de acuerdos.
- La dimensión Valores de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar

el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus jefes y directivos.

- La dimensión Orientación al logro de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima. Es decir, el clima organizacional mejorara si se actúa con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para superar a la competencia, atender las necesidades de los clientes (estudiantes) o mejorar a la organización, lo que implicaría administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la obtención de los resultados esperado.

RECOMENDACIONES

A través, de los resultados encontrados en la investigación se sugiere lo siguiente:

- Dado que un buen clima organizacional es importante para una empresa que está condicionada a las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, es por ello que las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Por lo tanto, se debe presentar un informe anual con los resultados encontrados a la gerencia y a Recursos Humanos a fin de que diseñen las estrategias necesarias para incrementar el nivel de competencias laborales y así mejorar el Clima Organizacional, buscando alcanzar sus objetivos y pueda cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores. Más aun, se recomienda el estudio de la cultura organizacional para lograr el éxito de la empresa, ya que la cultura existe en la mente de las personas y en la forma en que ellas interactúan, regula la adopción y utilización de los procesos y la tecnología. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura organizacional se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables, por lo tanto la cultura organizacional es un mecanismo que activa las posibilidades de éxito o fracaso organizacional.
- Los trabajadores de las universidades tecnológicas privadas de Lima deberían ser evaluados y diagnosticados en cuanto a su nivel de autocontrol por una unidad de psicología especializada en el tema, luego para que ellos estén en autocontrol del trabajo, deben:
(1) Saber cuál es el resultado que se espera de ella, cuales con los niveles de calidad que debe obtener; (2) Tener los medios para

saber si lo está logrando, esto es, contar con los indicadores y sistemas de medición para conocer la calidad que está produciendo y tener la información en el tiempo preciso; y finalmente, (3) Tener los recursos para lograr estos niveles de calidad, o para corregirlos en caso de desviación. Ello implica estar perfectamente capacitado para desempeñar el trabajo, tomar medidas correctivas, tomar a tiempo las decisiones requeridas y contar con las herramientas y materiales necesarios

- Debería generarse un diagrama que permita evaluar el nivel de adaptabilidad de un trabajador con su puesto de trabajo en una universidad tecnológica privada de Lima para así ver posibles interacciones entre sus características y las del puesto. Se han de considerar tanto las características del trabajador (antropometría, características físicas, problemas de salud, valoración funcional) como sus preferencias, lo que permite no solo que el trabajo se ajuste a la persona, sino mayor satisfacción en el trabajador, que redundara en un clima organizacional positivo.
- Los directivos de las universidades tecnológicas privadas deben ser capacitados por coaches para evaluar su nivel de influencia, ya que esto va en dirección de los objetivos que la institución desea lograr buscando: tener claridad en sus decisiones consigo mismo, expresión clara y concreta, y finalmente mostrar coherencia entre la palabra y acción.
- Para mejorar su nivel de liderazgo a los directivos de las universidades tecnológicas privadas se les debe facilitar formadores externos que los puedan capacitar como coach y que puedan aportarles un mayor valor a su tiempo. Todo líder que está desarrollando su liderazgo, está en una permanente búsqueda de crecimiento y perfeccionamiento

personal, es algo propio de la personalidad del directivo o jefe, sin importar que tipo de liderazgo práctica.

- Para mejorar su nivel de desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima deben ser capacitados por formadores, afín de poder incrementar los recursos que tienen al momento de negociar sus diferencias o conflictos. Esto les debe servir para investigar su desempeño de negociación superador que comprenda: la resolución de conflictos a través de nuevos enfoques, como así también la aplicación del proceso de preparación de negociaciones y el trabajo de las dificultades Emocionales.
- Se debe capacitar a los trabajadores con respecto a los valores que caracterizan a las universidades tecnológicas privadas, que deben ser compartidas y que deben de guiar su conducta en el trabajo. De tal manera que ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores de la organización, con esta actitud se buscara que los valores sean congruentes entre todas las personas involucradas en estas instituciones.
- Dar a conocer a todos los trabajadores el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para así evaluar la participación de cada uno de ellos y generar concientización, como punto de partida para que sean capacitados por un Coach que los debe de acompañar, facilitar, ayudar a pensar, posibilitar, al trabajador administrativo: la concreción del objetivo (la visión), tomar conciencia de la brecha existente entre la situación actual y la deseada, comprometerse con el aprendizaje, darse permiso para cometer errores (convertir la dificultad en oportunidad).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, B. y Venegas, C. (2010). *Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista de Psicología de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Vol. 13- N° 1, 163-172.

Altuve (1980). *Metodología II*. Caracas, Venezuela: UNESUR.

Altuve S y Rivas A. (1998). *Metodología de la Investigación*. Módulo Instruccional III. Caracas, Venezuela: Universidad Experimental Simón Rodríguez.

Alzarate, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos*. Una perspectiva psicológica. Bilbao, España: Universidad del País Vasco.

Amaya, F., Contreras, M., y Lizana, J. (2008). *Clima y satisfacción laboral como predictores de la productividad en dos cooperativas de ahorro y crédito chilenas*, Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología de la Universidad de Talca. Universidad de Talca, Talca, Chile.

Balestrini Acuña, M. (1998). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial

Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Berlo, D. (1979). *El Proceso de Comunicación*. Argentina: Editorial Ateneo.

Bernal, I. (2010). *Análisis del Clima Organizacional: Caso de Estudio de la Coordinación de Seguridad y Custodia del Centro de Ejecución de Sanciones Victoria*. Tesis para obtener el grado de Maestro en

Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

Briones G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Editorial Trillas.

Bulnes, .M. (2004). *Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima*. Revista del Instituto de Investigación Psicológicas, 7(2), 39. Universidad nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Burga, M. (2003). *Hacia una nueva universidad en el Perú*. Lima, Perú: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Carrasco, J. (2006). *Comportamiento humano en las organizaciones del Norte: Influencia de la Motivación en el Desempeño del Personal Técnico en la Empresa Ingesa Norte S.A. de la Ciudad de Chiclayo*. Perú.

Carrasco, M. (2007). *Comportamiento humano en las organizaciones del Norte: Determinación del Nivel de Satisfacción Laboral en la Municipalidad de Súcota en la Región Cajamarca*. Perú.

Carrasco, S., C. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579-604.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. (7a. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9.^a ed.) México, DF: McGraw-Hill.

Dubrin, A. (2004). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning editores.

Fandos Garrido, M. (2003). *Formación basada en las tecnologías de la información y comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Tesis doctoral. Universitat Rovira i Virgili. Cataluña, España.

Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (5a ed.). México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana.

Gras J. A., Anguera Argilaga M. T., y Gómez Benito J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. España: Universidad de Murcia.

Grisez, Germain y Shaw (1993). *Ser Persona: Curso de Ética*. Madrid, España: Ed. Rialp, S. A.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.^a ed.) México, DF: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. y Fernández Collado, C. (2000). *Metodología de la Investigación. Manual de apoyo para profesores*. (2^a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. (4^a ed.) México: McGraw-Hill

Interamericana Editores S.A.

Johnson, R., Kuby, P. (2004). *Estadística elemental: lo esencial*. México: Cengage Learning Editores

Laswell, H. (1978). *La estructura y la función de la comunicación en la sociedad*. Brasil: Sao Paulo Nacional.

López, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México D.F.: Publicaciones Cruz O. S.A.

Marras, J. (2001). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 4. ed. ver. San Pablo, Brasil: Futura.

Mason, R. et al. (2001). *Estadística para administración y economía*. México: Mc GrawHill.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Moles, A. y Rohmer, E. (1986). *Teoría estructural de la comunicación y sociedad*. México: Trillas.

O. da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Cengage Learning editores

Ovejero, A. (1987). *Psicología social y salud*. España: Universidad de Oviedo.

Palma, S. (2003). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

- Palma, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Revista de investigación en psicología, 3(1), 20.
- Pardinas, F. (1982). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Editorial Siglo XXI.
- Preciado, A. C. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México D.F.: Publicaciones Cruz O., S.A.
- Quintero, N., Africano N. y Faría E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista NEGOTIUM, 3(9), 33-51.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13.ª ed.). M México, Naucalpán de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
- Silva, M. (2008). *¿Contribuye la universidad tecnológica a formar las competencias necesarias para el desempeño profesional? Un caso de estudio*. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Año 13(38), 773-800.
- Silvia, M. del P. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Spector, P. (2005). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Ed. Manual Moderno.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). "Competence at Work". Toronto, Canada: Jhon Wiley & Sons.

- Shotter, J. (1978). *The cultural context of communication studies: methodological and theoretical issues*. En Lock, A, (ed): The Structure of Action. London, England: Academic Press.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). *Administración*. México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Tejada, J. (1997). *El docent i l'acció medidora*, EDIUOC, Barcelona, España.
- Umaña, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED.
- Victoria, V.H. y Jurado, C. (2008). *Análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del personal administrativo en la universidad Señor de Sipan SAC – Chiclayo*. Revista científica Hatun Runa, 1(2), p. 2.
- Wagner, J. et al. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Sao Paulo, Brasil: Saraiva.
- Winkin, I. (1982). *La nueva comunicación*. Barcelona, España: Paidós
- yáñez canal, S. (2000). “la estadística una ciencia del siglo XX. R.A. Fisher, el genio”. Revista colombiana de estadística. Vol. 23 n 2, 1-14.
- Zegarra, O. (2006). *Trabajo de incorporación: La universidad peruana, análisis y perspectivas*. Academia Nacional de Medicina, Anales 2006, p. 101.

Referencias electrónicas

Álvarez, S. (2001). *Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/12822149/Tesis-La-Cultura-y-El-Clima-Organizacional-Como-Factores-Relevantes-en-La-Eficacia-Del-Instituto-de-Oftalmologia>

Cárdenas, C. y Echevarría, B. (1999). *Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/ztyn/copia-de-copia-de-tesis-final-de-clima>

Cavalcante, J. (2004). Satisfacción en el Trabajo de los Directivos de las Escuelas Secundarias Públicas. Recuperado de <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf?sequence=1>

Chiang, M. (2004) *Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*, Tesis para obtener el grado de Doctor. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, recuperado de: <http://tesis.com.es/documentos/relacion-clima-organizacional-satisfaccion-laboral-grupos-profesores-yo/>

Del Valle, M. (2010) *Correlación entre las competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático y el desempeño laboral*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9904.pdf>

Flores, V. (2002). *Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como profesores de tiempo parcial de una Institución de Educación Superior*. Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/flores_v_m/resumen.html#

García, Ibarra y Contreras (2011). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Tesis para obtener el grado de Maestro en Gestión Educativa. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/introduccion.html>

López, O. (2011). *Lineamientos del mejoramiento del Clima Organizacional de Seguridad (COS) del Estamento Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá*, Investigación para optar el título de Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6470/>

Olabarrieta, J. (2008). *Competencias generales de área. Comunicación organizacional, RP y medios sociales*. Recuperado de: comorg.files.wordpress.com/2008/08/competencias-laborales.doc

Rodríguez, A. Retamal, M. Lizana, J. & Cornejo, F. (2011). *Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: En una organización Estatal Chilena*. En Dialnet. Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3899629.pdf

Sánchez, M (2005). *Clima organizacional en las universidades públicas del centro del Perú, Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado de: www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/html/index-frames.html

Sisto. V. (2002). *Teoría (s) Organizacional (es) Postmoderna (s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno*, Tesis para obtener el Grado de

Doctor del Programa de Doctorado en Psicología Social de la
Universidad Autónoma de Barcelona, recuperado de:
<http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2004/tdx-1217104-143200/vsc1de1.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

1. Edad en años:.....
2. Sexo: 1. Hombre () 2. Mujer ()
3. 3. Estado Civil ()
4. Grado de Instrucción: 1. Primaria () 2. Secundaria () 3. Superior Tecnológica ()
4. Superior Universitaria ()
5. Año en que terminó sus estudios.....
6. Nombre del título o del certificado que obtuvo:.....
7. Situación actual en su trabajo: 1. Contratado () 2. Nombrado () 3. Estable indefinido ()
8. Precise la Oficina o Sección en donde usted trabaja:.....
9. Señale el sueldo que se le paga por dicho cargo o función:.....
10. Señale el número de hijos:.....

Anexo 2. CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

A continuación se presentan un conjunto de interrogantes relacionadas con el desempeño de sus actividades laborales, las cuales serán tomadas en cuenta de una forma totalmente anónima y reservada.

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a todas y cada una de las frases rodeando con un círculo la respuesta **QUE DESCRIBE MEJOR LO QUE PIENSA Y LO QUE LE OCURRE HABITUALMENTE**, lo que mejor caracteriza su forma de pensar y actuar. Utilice la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Ítems							
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

6	Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8	En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9	Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10	Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11	En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12	La situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
13	Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14	Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15	Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17	Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18	Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
19	Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
20	En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
21	En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
22	Asumo la visión del equipo como mías.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

23	Presto atención a las necesidades de los demás.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
24	Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
25	Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
26	Las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
27	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
28	Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
29	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
30	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
31	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
32	En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
33	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
34	Tengo actitud de permanente éxito y logro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
35	Tenemos claras nuestras metas en la institución.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
36	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
37	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
38	Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
39	A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
40	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Anexo 3. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – SPC

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N		Ningu no o Nunca	Poco	Regul ar o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización					
3	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					

10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo para que ayude a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los jefes expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					

26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan					

	relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la empresa					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Anexo 4. Consistencia general y por dimensiones de la prueba de Clima organizacional:

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach
Factor I: Realización Personal	Existen oportunidades de progresar en la institución	0,910
	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	
	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	
	Se valora los altos niveles de desempeño	
	Los jefes expresan reconocimiento por los logros	
	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	
	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	
	La empresa promueve el desarrollo personal	
	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	
	Se reconocen los logros en el trabajo	
Factor II: Involucramiento Laboral	Se siente compromiso con el éxito en la organización	,909
	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	
	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	
	Los trabajadores están comprometidos con la organización	
	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	
	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	
	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	
	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal	

	Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución	
	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	
Factor III: Supervisión	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	0,913
	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	
	La evaluación que se hace del trabajo para que ayude a mejorar la tarea	
	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	
	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	
	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	
	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	
	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	
	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	
	Existe un trato justo en la empresa	
Factor IV: Comunicación	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0,917
	En mi oficina, la información fluye adecuadamente	
	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	
	Existen suficientes canales de comunicación	
	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	
	En la institución se afrontan y superan los obstáculos	
	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	
	El supervisor escucha los planteamientos que se le	

	hacen	
	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	
	Se conocen los avances en otras áreas de la organización	
Factor V: Condiciones laborales	Los compañeros de trabajo cooperan entre si	0,920
	Los objetivos de trabajo son retadores	
	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	
	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	
	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	
	Existe buena administración de los recursos	
	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	
	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	
	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	
	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	

Anexo 5. Consistencia general y por dimensiones de la prueba de Competencias laborales:

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach
Autocontrol	1. Mantengo el control en situaciones estresantes.	0,881
	2. Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	
	3. Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías.	
	4. Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.	
	5. Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.	
	6. Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.	
	7. En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	
	8. En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.	
	9. Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.	
	10. Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.	
Adaptabilidad	11. En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.	0,805
	12. La situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones	
	13. Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.	
Capacidad de influencia	14. Las situaciones laborales de mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.	0,791
	15. Las situaciones laborales de mi institución me	

	<p>permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.</p> <p>16. En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.</p>	
Liderazgo	<p>17. Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.</p> <p>18. Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.</p> <p>19. Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo</p> <p>20. En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.</p> <p>21. En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.</p> <p>22. Asumo la visión del equipo como mías.</p> <p>23. Presto atención a las necesidades de los demás.</p>	0,882
Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	<p>24. Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.</p> <p>25. Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.</p> <p>26. Las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.</p> <p>27. Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.</p> <p>28. Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.</p>	0,732
Valores	<p>29. Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.</p> <p>30. En la institución hay situaciones que no parecen éticas.</p> <p>31. Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.</p>	,695

Orientación al logro	32. En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.	0,905
	33. En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	
	34. Tengo actitud de permanente éxito y logro.	
	35. Tenemos claras nuestras metas en la institución.	
	36. En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio	
	37. Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	
	38. Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.	
	39. A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.	
	40. Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	

Anexo 6. Estadísticos descriptivos de las escalas de clima organizacional y competencia laboral

Estadísticos descriptivos								
	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Percentiles		
						25	50 (Mediana)	75
CLIMA ORGANIZACIONAL	161	168,57	21,426	133	252	142,50	178,00	181,00
COMPETENCIAS LABORALES	161	205,42	26,839	113	234	177,00	222,00	226,00

Estadísticos			
		CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPETENCIAS LABORALES
N	Válidos	161	161
	Perdidos	0	0
Media		168,57	205,42
Desv. típ.		21,426	26,839
Mínimo		133	113
Máximo		252	234
Percentiles	4	137,00	167,48
	25	142,50	177,00
	50	178,00	222,00
	75	181,00	226,00

Anexo 7. Alfa de Cronbach de cada uno de los ítems de la Escala de Evaluación del Clima Organizacional

	Estadísticos total-elemento			
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Existen oportunidades de progresar en la institución	201,40	690,828	,726	,981
Se siente compromiso con el éxito en la organización	201,33	692,610	,715	,981
El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	201,31	692,440	,709	,981
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	201,27	694,100	,688	,981
Los compañeros de trabajo cooperan entre si	201,29	691,270	,730	,981
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	201,30	689,073	,740	,981
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	201,34	696,324	,652	,981
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	201,33	695,010	,667	,981
En mi oficina, la información fluye adecuadamente	201,36	691,844	,718	,981
Los objetivos de trabajo son retadores	201,29	692,358	,701	,981
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	201,37	689,934	,738	,981
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	201,32	695,405	,667	,981

La evaluación que se hace del trabajo para que ayude a mejorar la tarea	201,34	691,951	,705	,981
En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	201,37	691,435	,720	,981
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	201,34	694,489	,680	,981
Se valora los altos niveles de desempeño	201,35	690,691	,724	,981
Los trabajadores están comprometidos con la organización	201,29	692,545	,705	,981
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	201,27	693,200	,704	,981
Existen suficientes canales de comunicación	201,32	693,995	,691	,981
El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	201,23	694,291	,689	,981
Los jefes expresan reconocimiento por los logros	201,30	689,451	,733	,981
En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	201,29	689,643	,735	,981
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	201,29	687,043	,776	,981
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	201,33	689,160	,761	,981
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	201,32	693,883	,694	,981
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	201,33	695,672	,667	,981
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	201,31	692,878	,715	,981

Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	201,35	690,043	,753	,981
En la institución se afrontan y superan los obstáculos	201,34	691,514	,716	,981
Existe buena administración de los recursos	201,38	691,662	,701	,981
Los jefes promueven la capacitación que se necesita	201,32	697,955	,631	,981
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	201,32	692,168	,694	,981
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	201,34	693,851	,688	,981
La institución fomenta y promueve la comunicación interna	201,27	690,547	,745	,981
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	201,37	685,559	,783	,981
La empresa promueve el desarrollo personal	201,27	694,284	,680	,981
Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal	201,35	691,618	,721	,981
Los objetivos del trabajo están claramente definidos	201,29	694,518	,683	,981
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	201,29	694,433	,689	,981
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	201,27	690,900	,730	,981
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	201,31	693,003	,702	,981
Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución	201,27	693,137	,665	,981
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	201,34	691,501	,717	,981

Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	201,29	694,195	,678	,981
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	201,34	689,999	,735	,981
Se reconocen los logros en el trabajo	201,34	693,226	,680	,981
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	201,23	690,091	,748	,981
Existe un trato justo en la empresa	201,33	691,135	,719	,981
Se conocen los avances en otras áreas de la organización	201,24	688,785	,762	,981
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	201,25	687,153	,775	,981

Anexo 8. Alfa de Cronbach de cada uno de los ítems de la Escala de Evaluación de las Competencias Laborales

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Mantengo el control en situaciones estresantes.	164,29	436,633	,723	,968
Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	164,37	435,021	,735	,968
Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías.	164,32	434,118	,746	,968
Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.	164,43	441,885	,477	,969
Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.	164,41	443,356	,416	,970
Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.	164,37	441,735	,495	,969
En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	164,32	436,970	,665	,968
En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.	164,34	436,537	,648	,968
Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.	164,29	436,645	,667	,968
Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.	164,30	434,863	,670	,968

En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.	164,34	439,151	,570	,969
La situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones	164,29	435,583	,693	,968
Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.	164,32	433,193	,703	,968
Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.	164,34	431,099	,776	,968
Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.	164,33	438,747	,598	,969
En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	164,35	434,005	,731	,968
Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.	164,41	432,031	,760	,968
Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.	164,34	435,226	,682	,968
Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo	164,37	434,646	,716	,968
En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.	164,37	434,771	,712	,968
En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.	164,33	438,310	,679	,968
Asumo la visión del equipo como mías.	164,30	436,188	,670	,968
Presto atención a las necesidades de los demás.	164,38	437,449	,677	,968

Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.	164,41	442,306	,482	,969
Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.	164,35	440,168	,516	,969
Las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.	164,35	434,666	,681	,968
Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.	164,39	437,802	,655	,968
Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.	164,45	443,936	,420	,969
Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	164,32	439,118	,624	,969
En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	164,37	438,871	,626	,969
Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	164,41	435,168	,709	,968
En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.	164,32	438,855	,648	,968
En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	164,33	433,747	,746	,968
Tengo actitud de permanente éxito y logro.	164,30	435,423	,678	,968
Tenemos claras nuestras metas en la institución.	164,30	436,426	,670	,968

En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio	164,33	439,297	,622	,969
Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	164,48	435,414	,721	,968
Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.	164,36	434,807	,723	,968
A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.	164,38	432,362	,753	,968
Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	164,29	433,018	,700	,968

Anexo 9. Relación entre el clima organizacional y las dimensiones de la prueba de competencia laboral

	Rho de Spearman		
	CLIMA ORGANIZACIONAL		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
	1.000		161
AUTOCONTROL	,577**	.000	161
ADAPTABILIDAD	,573**	.000	161
CAPACIDAD DE INFLUENCIA	,637**	.000	161
LIDERAZGO	,595**	.000	161
DESEMPEÑO LABORA, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN	,635**	.000	161
VALORES	,618**	.000	161
ORIENTACIÓN AL LOGRO	,628**	.000	161

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 10. Correlación Ítem- Test de la Prueba de Clima Organizacional

	CLIMA ORGANIZACIONAL		
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
	1		161
Existen oportunidades de progresar en la institución	,491**	.000	161
Se siente compromiso con el éxito en la organización	,556**	.000	161
El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	,589**	.000	161
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	,582**	.000	161
Los compañeros de trabajo cooperan entre si	,583**	.000	161
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	,475**	.000	161
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	,515**	.000	161
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	,463**	.000	161
En mi oficina, la información fluye adecuadamente	,525**	.000	161
Los objetivos de trabajo son retadores	,515**	.000	161
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	,614**	.000	161
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	,528**	.000	161
La evaluación que se hace del trabajo para que ayude a mejorar la tarea	,506**	.000	161
En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	,500**	.000	161
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	,455**	.000	161
Se valora los altos niveles de desempeño	,514**	.000	161
Los trabajadores están comprometidos con la organización	,604**	.000	161

Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	,555**	.000	161
Existen suficientes canales de comunicación	,412**	.000	161
El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	,557**	.000	161
Los jefes expresan reconocimiento por los logros	,451**	.000	161
En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	,465**	.000	161
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	,620**	.000	161
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	,567**	.000	161
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	,533**	.000	161
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	,557**	.000	161
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	,528**	.000	161
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	,548**	.000	161
En la institución se afrontan y superan los obstáculos	,518**	.000	161
Existe buena administración de los recursos	,427**	.000	161
Los jefes promueven la capacitación que se necesita	,456**	.000	161
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	,499**	.000	161
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	,601**	.000	161
La institución fomenta y promueve la comunicación interna	,601**	.000	161
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	,590**	.000	161
La empresa promueve el desarrollo personal	,428**	.000	161
Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal	,617**	.000	161

Los objetivos del trabajo están claramente definidos	,569**	.000	161
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	,533**	.000	161
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	,579**	.000	161
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	,531**	.000	161
Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución	,549**	.000	161
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	,517**	.000	161
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	,503**	.000	161
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	,559**	.000	161
Se reconocen los logros en el trabajo	,470**	.000	161
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	,534**	.000	161
Existe un trato justo en la empresa	,451**	.000	161
Se conocen los avances en otras áreas de la organización	,546**	.000	161
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	,570**	.000	161

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 11. Correlación Ítem- Test de la Prueba de Competencias laborales

	Competencias Laborales		
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
Mantengo el control en situaciones estresantes.	1		161
Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	,578**	.000	161
Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías.	,541**	.000	161
Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.	,359**	.000	161
Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.	,304**	.000	161
Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.	,382**	.000	161
En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	,495**	.000	161
En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.	,490**	.000	161
Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.	,485**	.000	161
Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.	,539**	.000	161
En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.	,366**	.000	161
La situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones	,513**	.000	161
Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.	,493**	.000	161

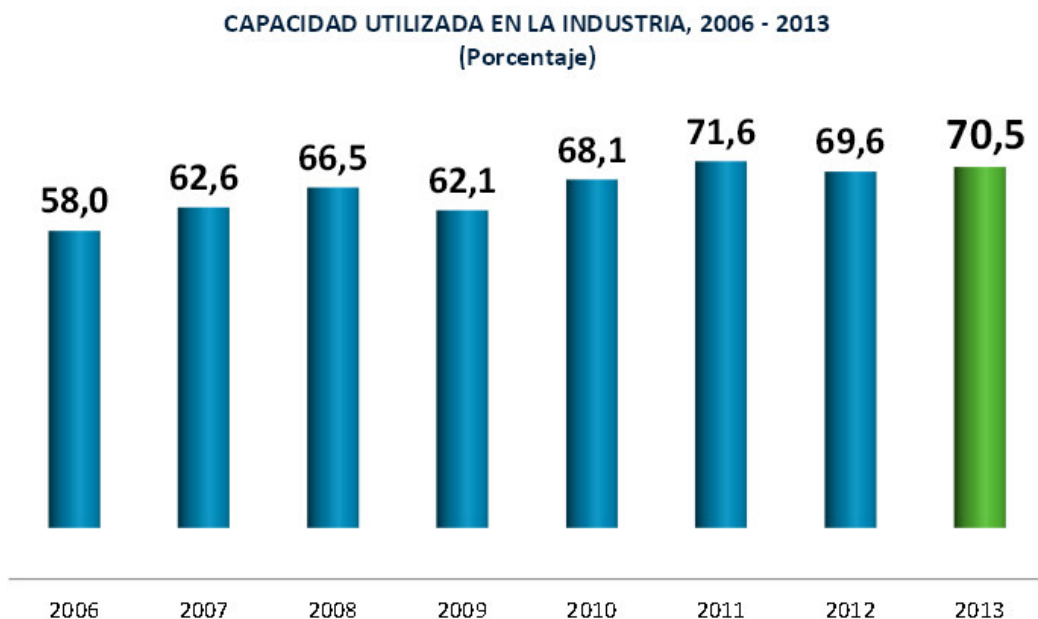
Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.	,580**	.000	161
Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.	,412**	.000	161
En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	,556**	.000	161
Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.	,561**	.000	161
Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.	,511**	.000	161
Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo	,566**	.000	161
En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.	,522**	.000	161
En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.	,444**	.000	161
Asumo la visión del equipo como más.	,548**	.000	161
Presto atención a las necesidades de los demás.	,613**	.000	161
Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.	,360**	.000	161
Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.	,336**	.000	161
Las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.	,584**	.000	161
Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.	,507**	.000	161
Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.	,262**	.001	161
Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	,419**	.000	161

En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	,499**	.000	161
Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	,517**	.000	161
En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.	,465**	.000	161
En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	,560**	.000	161
Tengo actitud de permanente éxito y logro.	,513**	.000	161
Tenemos claras nuestras metas en la institución.	,488**	.000	161
En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio	,440**	.000	161
Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	,534**	.000	161
Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.	,539**	.000	161
A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.	,590**	.000	161
Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	,534**	.000	161

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

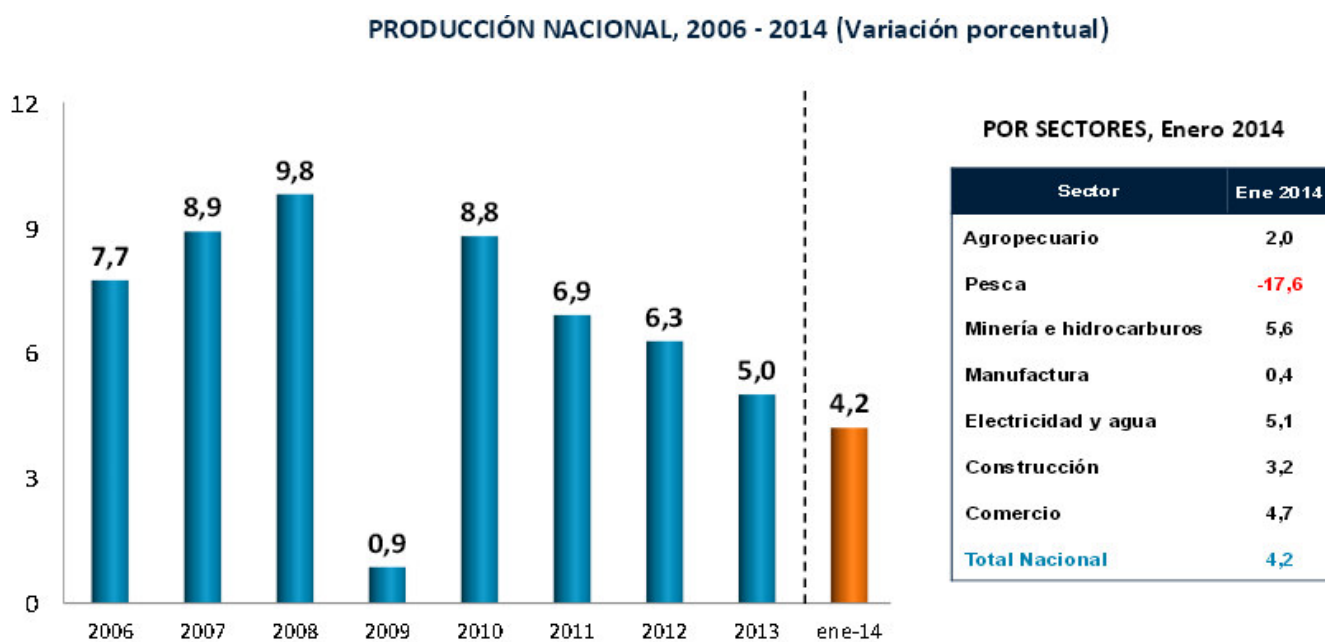
Anexo 12. Gráfico de barras del crecimiento industrial en el Perú, 2006-2013



Fuente: BCRP

Figura 41. Ministerio de la producción. Índice de crecimiento industrial

Anexo 13. Gráfico de barras de la producción nacional, 2006-2014



Fuente: INEI, BCRP

Figura 42. Sociedad nacional de industrias. Reporte estadístico